KIM CHỈ NAM GIÚP BẠN THỰC HIỆN CÔNG CUỘC THAY ĐỔI THÀNH CÔNG

Dẫn dắt sự thay đổi

LEADING CHANGE



John P. Kotter

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

John P.Kotter

DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

Mùa hè năm 1994, tôi có viết một bài cho Tạp Chí Kinh Doanh Harvard (Harvard Business Review – HBR) với tựa đề "Dẫn dắt đổi thay: Tại sao những nỗ lực thay đổi lại thất bại". Bài viết đó bắt nguồn từ những kết quả phân tích của tôi về hàng loạt các động thái nhằm tạo ra được những công cuộc đổi mới thành công - tái cấu trúc, cải tiến kỹ thuật, hoạch định lại chiến lược, tăng giảm quy mô, các chương trình chất lượng, và đổi mới văn hóa công ty - ở nhiều tổ chức trong suốt 15 năm trước đó. Lúc sắp viết xong bài báo đó, tôi cảm thấy mình vẫn muốn viết thêm nhiều nữa và quyển sách này đã ra đời sau đó không lâu.

"Dẫn Dắt Đổi Thay" trên được phát hành vào tháng 3 tháng 4 năm 1995 bởi HBR. Hầu như ngay lập tức bài viết bật lên vị trí hàng đầu trong danh sách hàng nghìn những bài sẽ tái bản và bày bán ở HBR, một sự kiện đáng kinh ngạc về số lượng in tái bản cũng như khoảng thời gian khá ngắn giữa hai lần xuất bản.

Những câu chuyện khác lạ như vậy thường không dễ giải thích, nhưng những ý kiến phản hồi từ độc giả của HBR cho thấy bài viết đã gióng lên mạnh mẽ lên hai hồi chuông cảnh tỉnh. Thứ nhất, các nhà quản lý tìm thấy cái một danh sách những sai lầm thường gặp khi cố gắng đưa công cuộc đổi mới của mình đi đến thành công và họ đã phải thốt lên "ĐÚNG! Đây là lý do tại sao chúng ta đạt được ít thành quả hơn mong đợi". Thứ hai, các độc giả nhận thấy tiến trình 8 bước của sự thay đổi là thực sự thuyết phục. Nó giống như bản đồ chỉ đường giúp người ta hiểu rõ về sự thay đổi, các khó khăn khi thay đổi, và các chiến lược thay đổi.

Tôi đã viết quyển sách này trên cơ sở hai chủ đề trên, bổ sung thêm một số nội dung khác nữa. Khác với bài báo cùng tên, quyển sách chứa đựng rất nhiều tình huống minh chứng cho những việc sẽ mang lại hiệu quả và ngược lại. Có nghĩa là quyển sách tiếp cận gần hơn với thực tiễn. Ngoài ra, tôi cũng mô tả rõ ràng hơn sự kết nối giữa các vấn đề đang tranh luận với những động lực của sự thay đổi -

khả năng lãnh đạo - và giải thích tại sao tâm lý quản lý đơn thuần sẽ không tránh khỏi thất bại, cho dù người ta có nỗ lực đến đâu. Sau cùng, tôi mở rộng đến một số vấn đề của thời đại, mô tả ảnh hưởng của các sự kiện lớn trong suốt thế kỷ qua , khám phá mối liên quan của các sự kiện đó trong thế kỷ XXI.

Bạn đọc đã từng đọc qua sách báo của tôi hẳn sẽ thấy rằng quyển sách này có kết hợp và phát triển một số ý tưởng đã được viết trong A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Corporate Culture and Performance, và The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World. Mặc dù cuốn sách chỉ mở rộng hơn các bài viết của tôi về chủ đề này, đó là bước khởi đầu cho cả một dòng sách. Không như những sách trước đây tôi viết, "Dẫn Dắt Sự Thay Đổi" sẽ không có nhiều ghi chú và lời kết. Tôi cũng không đưa vào đây nhiều ví dụ hay ý kiến từ các nguồn khác mà chỉ là ý kiến của cá nhân tôi, không viện dẫn những sự việc từ các nguồn khác để chứng minh cho kết luận của mình. Vì thế, cuốn sách mang đậm tính cá nhân hơn hẳn so với những sách

tôi đã viết. Tôi thể hiện trong đó những gì mình đã thấy, đã nghe, và kết luận dựa trên một loạt những vấn đề có mối quan hệ tương hỗ lẫn nhau và ngày càng đóng vai trò quan trọng.

Một số người đã đọc bản thảo cuốn sách này và đóng góp cho tôi nhiều ý kiến hữu ích. Tôi không thể không nhắc đến Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Robert Jonhson, Jr., Carl Neu, Jr., Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams, và David Windom. Một vài người khác đã giúp tôi nhiều ý tưởng, đặc biệt trong đó là Ed Schein và Paul Lawrence. Xin cảm ơn tất cả.

PHẦN I – VẤN ĐỀ CỦA THAY ĐỔI VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT

CHƯƠNG 1. ĐỔI MỚITỔ CHỨC: LÝ DO THẤT BẠI

Các con số thống kê đều cho thấy, trong suốt hai thập kỷ qua, số lượng những cuộc thay đổi lớn nhưng thất bại trong các tổ chức đã và đang tăng rất mạnh . Tuy có một số người cho rằng đa phần các dự án thay đổi về mặt kỹ thuật, hoạch định lại chiến lược, sát nhập, giảm quy mô, cải tiến chất lượng, và tái lập văn hóa tổ chức sẽ nhanh chóng biến mất, tôi lại không thật sự nghĩ như vậy. Nhiều lực lượng kinh tế vĩ mô mạnh đang hiện hữu và những nguồn lực này sẽ còn phát triển hơn nữa trong vài thập kỷ tới. Kết quả là sẽ ngày càng có nhiều tổ chức buộc phải cắt giảm chi phí, cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ, định vị những cơ hội phát triển mới, và tăng hiệu suất lao động.

Cho đến nay, nhiều nỗ lực đổi thay chính đã giúp một vài đơn vị thích ứng với những điều kiện thay đổi, cải thiện vị thế cạnh tranh, và phần nào định hướng cho tương lai xa. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường

hợp, những cải tiến chỉ mang đến thất vọng và gây nên sự tiêu diệt lẫn nhau, tiêu tốn nhiều nguồn lực và công sức khiến nhân viên trở nên lo sợ hoặc nản lòng.

Ở một vài tình huống, việc thay đổi nhằm giảm quy mô là không thể tránh khỏi. Sự mất mát luôn luôn hiện hữu khi mà người ta bị buộc phải điều chỉnh để thích nghi với thay đổi. Tuy nhiên rất nhiều những lãng phí và mất mát mà chúng ta từng chứng kiến trong thập kỷ vừa qua là có thể tránh được. Chúng ta đã phạm nhiều sai lầm, đa phần là như sau:

Sai lầm thứ 1: Thả nổi tính tự mãn

Sai lầm lớn nhất mà rất nhiều người phạm phải trong quá trình thay đổi tổ chức là lao nhanh về phía trước mà không biết tạo dựng ý thức cần thiết về tính cấp bách phải thay đổi nơi các vị quản lý và đội ngũ nhân viên. Đây là một thiếu sót tai hại bởi vì những chuyển biến luôn dẫn đến thất bại một khi tính tự mãn vẫn còn quá cao.

Khi Adrien được bổ nhiệm vào vị trí đứng đầu bộ phận hóa chất chuyên ngành của một tập đoàn lớn, anh ta nhận thấy có nhiều vấn đề cần giải quyết và nhiều cơ hội, đa phần là về những sản phẩm mang tính toàn cầu hóa trong ngành. Là một nhà quản lý kinh nghiệm và tự tin, anh đã làm việc ngày đêm để đưa ra nhiều sáng kiến trong việc kinh doanh trên thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Anh hiểu rằng có một số người trong tập đoàn cũng sớm nhận ra những mối hiểm nguy và rủi ro mà anh thấy, nhưng đó không phải là vấn đề không thể giải quyết. Có thể thuyết phục họ, thúc ép hoặc thậm chí thay thế họ.

Hai năm sau việc thăng chức đó, Adrien chứng kiến những sáng kiến của mình lần lượt đổ sông đổ bể vì sự tự mãn. Không kể đến những biện pháp khuyến khích cũng như đe dọa nói trên, giai đoạn đầu tiên của chiến lược sản phẩm mới đã tốn quá nhiều thời gian và chi phí cho việc đối phó với các đối thủ cạnh tranh đã ngốn hết các khoản lợi nhuận quan trọng. Anh đã không thể cân đối được nguồn tài trợ đủ lớn

từ tập đoàn cho cả dự án cải tiến kỹ thuật của mình. Việc thay đổi đã phải ngừng lại do chính sự cản trở từ các cán bộ có kỹ năng dưới sự quản lýcủa anh. Không nản chí, Adrien từ bỏ đội ngũ hiện tại và gia nhập một hãng khác nhỏ hơn đã từng thành công trong việc ứng dụng những ý tưởng của anh. Qua hai năm nỗ lực tiếp theo, Adrien vô cùng thất vọng khi thấy người của mình - với không một chút thức về tính cấp bách phải thay đổi- không chỉ phớt lờ mọi bài học mà còn dập tắt mọi khả năng tiếp tục làm những gì họ đã từng làm tốt trước đây.

Những người thông minh như Adrien thất bại trong việc tạo dựng một ý thức cấp bách đủ mạnh ở giai đoạn đầu của công cuộc cải tổ vì nhiều lý do khác nhau nhưng có liên quan lẫn nhau. Họ đánh giá quá cao khả năng có thể tác động gây đổi thay lớn trong tổ chức của mình, trong khi lại đánh giá quá thấp những khó khăn khi kéo người khác ra khỏi vị trí an toàn hiện tại . Họ không nhận thấy những hành động của mình có thể vô tình củng cố thêm tình trạng trì trệ sẵn có. Họ thiếu kiên nhẫn: "Chuẩn bị thế là quá

đủ rồi, bắt đầu khởi sự thôi". Họ hoàn toàn bị động trước phản ứng của người khác: mọi người trở nên e dè hơn, kém nhiệt tình và nhìn ngắn hạn hơn. Tệ hơn nữa, người ta trở nên lo lắng trước sự cấp bách, rút sâu thêm vào vỏ ốc của mình và chống lại sự thay đổi.

Nếu sự tự mãn trong các tổ chức ở mức thấp thì vấn đề sẽ ít phức tạp hơn. Ngược lại sẽ rất khó. Quá nhiều thành quả trong quá khứ, không có những cuộc khủng hoảng thật sự, các tiêu chuẩn công việc thấp, không có nhiều phản hồi từ bên ngoài, và nhiều yếu tố khác nữa, dẫn đến kết quả: "Vâng, chúng ta có một số khó khăn, nhưng không có gì nghiêm trọng và công việc vẫn chạy tốt đấy chứ", hoặc "Hẳn là chúng ta có vài vấn đề lớn, nhưng tất cả đều nằm ở đây cả rồi". Không có đủ tính cấp bách, người ta sẽ không cố gắng đến mức cần thiết. Sẽ không ai bỏ nhiều công sức ra. Thay vào đó họ cố bám lấy hiện tại và chống lại các sáng kiến từ cấp trên. Hậu quả là các công trình cải tiến kỹ thuật sa vào vũng lầy, các chiến lược mới không được áp dụng tốt, việc sáp nhập diễn ra

không đồng bộ, không đạt mục tiêu cắt giảm chi phí khi giảm quy mô, và những chương trình chất lượng mang tính "bàn giấy" hơn là "thực tiễn".

Sai lầm thứ 2: Không tạo lập một nhóm dẫn đường đủ mạnh

Các thay đổi lớn thường bị đánh giá là bất khả thi trừ phi có sự hậu thuẫn của lãnh đạo cao nhất. Điều mà tôi muốn đề cập ở đây còn rộng hơn thế. Trong các cuộc chuyển đổi thành công, tổng giám đốc, giám độc bộ phận, hoặc trưởng phòng cùng với 5, 15, hay 50 người khác thường biết cách kết hợp lại thành một nhóm với lòng cam kết mạnh mẽ. Trong đa số các trường hợp thành công, nhóm này phải có đủ sức mạnh, như chức vụ, thông tin, kinh nghiệm, uy tín,,các mối quan hệ, và năng lực lãnh đạo. Từng cá nhân riêng lẻ, dù có tài giỏi đến đâu, không bao giờ hội đủ các yếu tố cần thiết để chiến thắng lề lối truyền thống và tính trì trệ không chịu thay đổi, ngoại trừ trong một đơn vị rất nhỏ. Một nhóm yếu năng lực thường rất kém hiệu quả.

Những nổ lực thay đổi thiếu nhóm dẫn dắt đủ năng lực vẫn có thể đi được một đoạn đường nhất định. Cơ cấu tổ chức có thể sẽ thay đổi, hoặc kỹ thuật mới có thể được áp dụng. Tuy nhiên, không sớm thì muộn, nhiều lực lượng khác sẽ làm suy yếu quá trình cải tiến. Trong cuộc đấu tranh sau hậu trường giữa hai lực lượng - một cá nhân đơn lẻ hoặc một nhóm yếu năng lực với một nhóm khác bảo thủ, tư lợi ngắn hạn - phần thắng luôn luôn thuộc về phe thứ hai. Các lực lượng này sẽ ngăn cản sự thay đổi cơ cấu bắt đầu từ việc thay đổi hành vi. Chúng tiêu diệt quá trình áp dụng kỹ thuật mới do sự thụ động mang tính chống đối của các nhân viên và người quản lý. Chúng khiến cho các chương trình quản lý chất lượng trở nên quan liêu thay vì định hướng thỏa mãn khách hàng.

Là giám đốc nhân sự cho một ngân hàng lớn ở Mỹ, Claire nhận thức rõ về quyền hạn của mình. Cô hiểu rằng cô không ở một vị trí thuận lợi để có thể phát triển những ý tưởng cải tiến ngoài phạm vi nhân sự . Tuy nhiên, do chán nản với khả năng ứng phó kém cỏi của đơn vị mình trước những áp lực cạnh tranh

mới, Claire đồng ý nhận vị trí Trưởng nhóm cải tiến chất lượng. Hai năm sau đó là khoảng thời gian thất vọng nhất trong suốt sự nghiệp của cô.

Nhóm cải tiến đó không có ít nhất một trong ba vị quản đốc chủ chốt trong nhà máy. Sau cuộc họp nhóm đầu tiên, khi một số thành viên phàn nàn là họ quá bận, Claire biết mình đang gặp rắc rối. Sau đó, tình hình không hề được cải thiện. Nhóm của cô được nhắc đến với hàng loạt những biểu hiện của sự kém cỏi như chậm chạp, hình thức, kém hiệu quả. Phần lớn các công việc là do một phân nhóm nhỏ tận tâm thực hiện. Những thành viên khác và ba vị quản đốc rất ít quan tâm đến những nỗ lực của nhóm, càng không có ai đóng góp thêm ý tưởng nào. Nhóm tiếp tục làm việc ì ạch trong khoảng 18 tháng, rồi từ từ đi vào lãng quên.

Sự thất bại ở đây có liên quan đến việc đánh giá quá thấp những khó khăn khi tạo ra thay đổi cũng như tầm quan trọng của một nhóm dẫn dắt mạnh mẽ. Ngay cả khi sự tự mãn là thấp, các nhà máy - với quá

khứ hầu như không có thay đổi hoặc làm việc nhóm - thường sẽ đánh giá không đúng tầm quan trọng của nhóm hoặc cho rằng công việc có thể được dẫn dắt bởi một trưởng phòng nhân sự, trưởng phòng chất lượng hay trưởng phòng kế hoạch, thay vì bởi ông quản đốc dây chuyền. Không cần biết người trưởng phòng có tài năng và tận tâm đến đâu, nếu nhóm không có được một người đứng đầu đủ thuyết phục thì sẽ không bao giờ có đủ sức mạnh để chiến thắng được những lực lượng chống lại đổi thay chiếm đa số khác.

Sai lầm thứ 3: Đánh giá quá thấp sức mạnh của tầm nhìn

Sự cấp bách và nhóm dẫn đường là điều kiện cần nhưng chưa đủ cho một quá trình thay đổi lớn. Trong số những điều kiện đủ còn lại thì không có yếu tố nào quan trọng bằng một tầm nhìn chiến lược hiệu quả

Tầm nhìn đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo nên những đổi thay hữu ích bằng cách định hướng hành

động và thôi thúc phần đông cán bộ nhân viên tham gia. Không có tầm nhìn hợp lý, những nỗ lực thay đổi dễ dàng biến thành một dự án tốn thời gian, gây tranh cãi và, dẫn mọi người đi sai hướng hoặc chẳng đi tới đâu cả. Thiếu một tầm nhìn hợp lý chương trình cải tiến phương pháp của bộ phận kế toán, việc thay đổi hoàn toàn phương pháp đánh giá nhân viên của phòng nhân sự, dự án cải tiến chất lượng của nhà máy, hay mọi nỗ lực thay đổi văn hóa ứng xử tại phòng kinh doanh sẽ không mang lại ý nghĩa gì cả, hoặc không thể khuấy động được nguồn lực cần thiết để áp dụng các ý tưởng cải tiến.

Khi gặp khó khăn trong quá trình thay đổi, một số người sẽ tìm cách che giấu sự việc và tránh mang điều đó ra bàn luận công khai để định hướng tương lai. Nhưng nếu không có một tầm nhìn chủ đạo để có thể ra quyết định, mọi nhân viên có thể sẽ chìm chân vào những cuộc tranh cãi không có hồi kết. Những phần nhỏ nhất trong các quyết định cũng có thể gây ra mâu thuẫn và làm hao mòn cả sức lực lẫn tinh

thần. Những sách lược vô nghĩa có thể làm cho người ta bàn tán nhiều và mất thời giờ quý báu.

Trong nhiều cuộc thay đổi không thành công, bạn sẽ thấy người ta dùng kế hoạch và các chương trình thay cho tầm nhìn. Được gọi là ông vua về chất lượng trong một công ty truyền thông, Conrad đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để viết những cuốn sách dày hơn 10 cm mô tả những nổ lực thay đổi của mình. Sách chứa đựng những quy trình thủ tục, mục tiêu, phương pháp cũng như thời hạn hoàn thành. Tuy nhiên, đọc cuốn sách đó, người ta không thực sự hiểu Conrad đang hướng tới điều gì. Vì vậy, cũng không ai ngạc nhiên khi đa số các nhân viên của ông hoặc cảm thấy lúng túng hoặc không ưa thích cuốn sách. Trên thực tế, quyển sách dày cộm này không thúc đẩy người ta đồng lòng thay đổi mà có phần tạo ra tác dụng ngược lại.

Trong một số công cuộc thay đổi không thành công, đôi khi người lãnh đạo nhận thức được hướng đi, nhưng theo hướng quá phức tạp hoặc còn mập mờ.

Gần đây tôi có hỏi một vị lãnh đạo một hãng sản xuất có quy mô vừa vừa của Anh về tầm nhìn của ông và đã nhận được một bài thuyết trình không mấy rõ ràng trong khoảng 30 phút. Ông nói về sự gia tăng quy mô của hãng và chiến lược tiếp thị sản phẩm mới, định nghĩa của ông về "khách hàng là ưu tiên số một" và kế hoạch tìm kiếm một người lãnh đạo tài giỏi, về lý do đóng cửa văn phòng ở Dallas, và nhiều vấn đề khác nữa. Lẫn trong những nội dung đó là những yếu tố cơ bản định hướng cho tương lai. Nhưng chúng thực sự bị trộn lẫn trong một mớ bòng bong..

Theo kinh nghiệm, khi bạn không thể diễn đạt tầm nhìn về sự thay đổi trong vòng tối đa 5 phút mà người khác có thể hiểu và cảm thấy hứng thú, hẳn là bạn đang gặp vấn đề hay trục trặc gì đó.

Sai lầm thứ 4: Kém hiệu quả trong việc truyền đạt tầm nhìn đến 10, 100 hay 1000 người khác

Một doanh nghiệp không thể đạt được những đổi thay lớn được nếu không có sự cống hiến của tất cả

nhân viên, thường là trong thời đoạn ngắn. Tuy nhiên, người ta sẽ không chịu đóng góp sức mình, ngay cả khi họ không hài lòng với hiện tại, trừ phi họ thấy lợi ích tiềm tàng của sự thay đổi là thực sự hấp dẫn và chuyện đổi thay là hoàn toàn có thể thực hiện được. Do đó, thiếu sự truyền đạt thông tin một cách thuyết phục, nhân viên sẽ không thể dâng trọng trái tim và khối óc của họ vào công cuộc.đổi mới.

Có 3 phương pháp truyền đạt thiếu hiệu quả thường thấy, cả 3 đều dựa theo thói quen hình thành qua thời gian. Thứ nhất, nhóm cần xây dựng được tầm nhìn thay đổi thuyết phục và loan truyền nó bằng cách tổ chức các cuộc họp hay gửi đi các bản tin. Do sử dụng những phương pháp truyền tin đơn giản nhất trong công ty, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy ngạc nhiên khi những người khác không hiểu được tầm nhìn mới. Thứ hai, người đứng đầu tổ chức dành nhiều thời gian để nói chuyện trước từng nhóm nhân viên, nhưng các trưởng bộ phận phải giữ im lặng. Việc truyền đạt theo cách này có mạnh hơn, nhưng có thể vẫn chưa đủ. Phương pháp thứ ba là,

truyền đạt qua bài viết đăng báo nội bộ và diễn thuyết, nhưng ở đây một số ý tưởng mang tính cá nhân lại có nguy cơ trái với tầm nhìn; kết quả là những hoài nghi, chỉ trích trong đám đông tăng mạnh trong lúc thông điệp mới cần truyền đạt lại chìm xuống.

Một trong số những nhà điều hành giỏi nhất mà tôi biết đã thừa nhận thất bại của mình hồi đầu thập niên 1980. Ông ta nói "Hồi đó, chúng tôi đã cố gắng hết sức để truyền đạt ý tưởng của mình. Nhưng vài năm sau, chúng tôi nhận thấy những thành quả đạt được là quá ít. Tệ hơn, đôi lúc những quyết định của chúng tôi lại thiếu nhất quán với việc truyền đạt của mình. Tôi đoán một số nhân viên đã đánh giá chúng tôi như một nhóm đạo đức giả".

Sự truyền đạt phải là nói đi đôi với làm, trong đó yếu tố thứ hai thường quan trọng hơn. Không có gì hủy hoại sự thay đổi nhiều hơn là hành vi thiếu nhất quán với lời nói của những cá nhân chủ chốt. Và điều

này xảy ra rất thường xuyên, ngay cả trong một số đơn vị có được tinh thần tôn trọng nhau tốt.

Sai lầm thứ 5: Để vật cản ngăn chặn tầm nhìn mới

Những thay đổi lớn lao đều đòi hỏi hành động của nhiều người. Những ý tưởng cải tiến thường thất bại khi nhân viên, dù cho có thông suốt tầm nhìn mới đến đâu, nhưng vẫn cảm thấy bị mất nguồn lực bởi những rào cản mạnh mẽ trên đường đi của họ. Đôi khi vấn đề chỉ là trong suy nghĩ của người ta, và thử thách ở đây chính là thuyết phục họ rằng thật sự không có vật cản bên ngoài nào cả. Mặc dù vậy trong đa số các trường hợp, những rào cản luôn luôn tồn tại .

Đôi khi, rào cản đó là cơ cấu tổ chức. Sự phân loại công việc quá hẹp có thể cản trở những nỗ lực làm tăng hiệu suất hoặc đổi mới dịch vụ khách hàng. Các chính sách khen và đánh giá năng lực có thể buộc nhân viên phải chọn lựa giữa tầm nhìn mới hay bản thân họ. Có lẽ điều xấu nhất là khi đội ngũ giám sát

từ chối áp dụng phương pháp mới và đưa ra những yêu cầu không nhất quán với sự thay đổi.

Một vật cản đủ mạnh có thể làm tiêu tan cả công cuộc đổi thay. Ralph đã từng làm như vậy. Nhân viên của anh ở một công ty dịch vụ tài chính lớn đã gọi anh là “Tảng Đá”, một biệt danh anh tự chọn. Ralph chỉ thừa nhận ngoài miệng về sự thay đổi nhưng không thay đổi hành vi của mình, cũng không thúc đẩy nhân viên dưới quyền thực hiện điều đó. Anh không thừa nhận ý tưởng chứa đựng trong tầm nhìn mới, mà ngược lại, cố gắng giữ nguyên trạng hệ thống nhân lực của mình ngay cả khi điều đó không nhất quán với các ý tưởng mới. Bằng những hành động đó, Ralph đã phá vỡ mọi công việc quản lý. Trong khi đó anh không chỉ nằm trong đội ngũ quản lý đơn thuần. Ralph là người lãnh đạo chủ chốt thứ ba trong công ty.

Ralph đã hành động như vậy bởi vì anh không tin rằng công ty cần phải thay đổi cũng như anh không thể cùng một lúc đạt được cả hai mục tiêu về thay

đổi và kết quả hoạt động. Anh tránh xa khỏi sự kiện đó vì trong lịch sử công ty chưa bao giờ phải đối mặt với vấn đề nhân sự trong ban lãnh đạo, vì có nhiều người sợ anh ta, và vì Tổng giám đốc lo là sẽ bị mất một nhân tài như anh. Kết quả cuối cùng rất tệ hại. Những người quản lý cấp thấp hơn kết luận rằng ban lãnh đạo cấp cao đã làm mê hoặc họ về chuyện đổi thay. Sự chỉ trích ngày càng gia tăng, và mọi nỗ lực đổ sông đổ bể.

Khi những người tài giỏi và có thiện chí tránh đối đầu với khó khăn, họ sẽ làm suy yếu nhân viên và hủy hoại các công cuộc đổi mới.

Sai lầm thứ 6: Không tạo ra những thành quả ngắn hạn

Những cuộc cải cách thực sự luôn cần thời gian. Các nỗ lực nhằm đổi mới chiến lược hoặc tái cấu trúc công việc kinh doanh có nguy cơ mất đi động lực nếu không có những mục tiêu ngắn hạn. Người ta sẽ không đi suốt cuộc hành quân dài trừ phi họ thấy những bằng chứng thuyết phục trong vòng 6 đến 18

tháng rằng cuộc chiến sẽ kết thúc thắng lợi. Nếu không có những thành quả ngắn hạn, rất nhiều người sẽ bỏ cuộc hoặc gia nhập phe chống đối.

Tạo ra những thành quả ngắn hạn khác với việc hy vọng thành công nhanh chóng trong thời gian ngắn. Hy vọng là bị động, tạo ra là chủ động. Trong một cuộc đổi mới thành công, các nhà quản lý phải chủ động tìm cách đạt được những cải tiến trong công việc một cách rõ ràng, hoạch định mục tiêu hằng năm, hoàn thành các mục tiêu này và khen thưởng những cá nhân liên quan bằng tiền, sự thăng tiến hoặc sự công nhận. Trong những quá trình đổi mới không thành công, người ta thường rất ít khi làm những việc này một cách có hệ thống. Các nhà quản lý thường chỉ nghĩ đơn giản rằng thành công sẽ đến, hoặc họ quá bận tâm cho tầm nhìn vĩ mô mà quên đi những thành công trong ngắn hạn.

Nelson được coi là người của những "ý tưởng lớn". Cùng với sự hỗ trợ từ hai đồng nghiệp thân cận, ông ta đã phát triển một ý tưởng mới về cách nhóm kiểm

soát tồn kho của ông có thể áp dụng kỹ thuật mới để giảm tối đa chi phí tồn kho mà không gặp nguy cơ thiếu hàng. Cả ba người đã thống nhất toàn tâm toàn lực cho ý tưởng đó trong suốt một năm, rồi hai năm. Theo đúng tiêu chí của mình, họ đã hoàn tất những việc lớn như xây dựng phương pháp kiểm soát tồn kho mới, mua sắm thiết bị máy móc và viết phần mềm quản lý. Theo quan điểm của những người hay hoài nghi, đặc biệt là những người quản lý nhóm, họ muốn giảm đáng kể lượng tồn kho và gia tăng các khoản lợi nhuận tài chính để bù đắp chi phí ban đầu. Tuy nhiên, trong trường hợp này, cả ba người đều chưa làm được điều đó. Khi được hỏi, họ giải thích rằng sự thay đổi lớn cần có thời gian. Người điều hành đồng ý một khoảng thời gian hai năm và sau đó đã cho ngừng dự án.

Người ta thường hay than phiền về việc bị thúc ép phải đạt được những thành quả ngắn hạn, nhưng áp lực vừa đủ là một yếu tố hữu ích trong quá trình thay đổi. Khi những kế hoạch thay đổi văn hóa hay cải tiến chất lượng được thiết lập cho một thời gian quá

dài thì mức độ cấp bách thường sẽ giảm xuống. Quyết tâm đạt được những thành quả ngắn hạn có thể giữ tính tự mãn ở mức thấp và truyền cảm hứng cho việc mở rộng hơn nữa tầm nhìn thay đổi.

Trong trường hợp của Nelson ở trên, áp lực là phải đạt được những thành quả ngắn như tiết kiệm tiền bạc và tăng tốc ứng dụng từng phần trong phương pháp kiểm soát tồn kho mới. Với những kết quả như vậy, dự án có thể sẽ được tiếp tục và mang lại thành công cho công ty.

Sai lầm thứ 7: Tuyên bố chiến thắng quá sớm

Sau một vài năm nỗ lực thay đổi, người ta thường muốn tuyên bố thắng lợi khi họ đạt tới những cột mốc đầu tiên. Điều đó cũng tốt. Tuy nhiên bất kỳ phát ngôn nào với ngụ ý dự án sắp hoàn thành đều là một sai lầm tai hại. Trừ phi việc đổi thay đã ăn sâu vào văn hóa công ty, có thể mất 3 đến 10 năm, nếu không những thắng lợi ban đầu là rất mong manh và đẩy chúng ta quay lại điểm xuất phát.

Không lâu trước đây, tôi đã chứng kiến những nỗ lực thay đổi trong lĩnh vực cải tiến kỹ thuật. Ngoại trừ 2 trường hợp, còn lại tất cả đều tuyên bố thắng lợi và trả tiền cho tư vấn ngay khi hoàn tất chương trình lớn đầu tiên, mặc dù có rất ít bằng chứng cho thấy đã đạt được những mục tiêu ban đầu hoặc nhân viên đã chấp nhận làm theo phương pháp mới. Vài năm sau, những thay đổi hữu ích đã được tạo dựng dần rơi vào quên lãng. Thậm chí, với 2 trong 10 trường hợp đó, ngày nay, người ta không còn thấy dấu vết gì của việc cải tiến kỹ thuật.

Gần đây tôi có hỏi người đứng đầu trong một tổ chức tư vấn cải tiến kỹ thuật rằng những trường hợp như trên có phải là cá biệt không. Bà ta trả lời "Không may là KHÔNG. Đối với chúng tôi, thật đáng thất vọng khi đã làm việc nhiều năm, đạt được những thành quả nhất định, rồi sau đó chứng kiến mọi nỗ lực của mình sớm đổ sông đổ bể. Nhưng chuyện này xảy ra rất thường xuyên. Khung thời gian của các tập đoàn là quá ngắn để có thể định hình một cách vững

chắc và hoàn tất những chương trình đổi mới dài hạn."

Tôi đã từng gặp những tình huống tương tự trong mấy thập kỷ trước. Đó là các dự án về chất lượng, phát triển tổ chức, và một vài chương trình khác. Nhìn chung, vấn đề khó khăn gặp phải ngay từ khi bắt đầu là không đạt mức cấp bách cần thiết, nhóm dẫn đường không đủ lực và tầm nhìn không rõ ràng. Rồi lễ mừng thắng lợi tổ chức quá sớm làm tắt mọi động lực còn đang chập chững. Và những lực lượng mạnh mẽ liên kết với tính truyền thống sẽ thắng thế.

Trớ trêu thay, một sự kết hợp giữa những người khởi xướng thay đổi và những kẻ chống lại nó thường gây nên khó khăn trên. Những người khởi xướng thường cam kết thực hiện công việc bằng toàn bộ lòng nhiệt tình của mình. Nhưng sau đó, những người chống đối tham gia và tỏ ra rất nhanh trong việc nắm bắt cơ hội làm tiêu tan mọi nỗ lực của họ. Sau buổi lễ mừng thắng lợi, những người chống đối sẽ cho rằng đó là dấu hiệu cuộc chiến đã kết thúc.

Các chiến sĩ mệt mỏi cũng tự cho rằng mình đã thắng. Không còn ai muốn đi tiên phong nữa. Chẳng bao lâu sau, những đổi thay bị ngừng trệ và yếu tố truyền thống từ từ quay lại.

Tuyên bố thắng lợi quá sớm cũng giống như sẩy chân lọt xuống hố trên chặng đường thay đổi. Vì nhiều lý do khác nhau, ngay cả những người khôn ngoan cũng không chỉ đơn giản bị sẩy chân, đôi khi họ còn lao cả hai chân xuống hố.

Sai lầm thứ 8: Không biến sự thay đổi thành văn hóa công ty

Cuối cùng, sự thay đổi chỉ vững chắc khi nó trở thành "cách thức chúng ta làm việc", khi nó thấm vào dòng máu cơ thể của công ty hay tổ chức. Đến khi nào những hành vi mới ăn sâu vào những tiêu chuẩn chung và các giá trị chia sẻ thì đó mới là lúc chúng không bị xói mòn ngay khi áp lực thay đổi không còn nữa.

Có 2 yếu tố đặc biệt quan trọng cho việc thiết lập những phương pháp mới vào văn hóa công ty. Thứ nhất là phải cố gắng để mọi người thấy rõ tác dụng của hành vi và thái độ mới trong quá trình cải tiến công việc. Nếu để cho người ta tự tìm hiểu, có thể họ sẽ hiểu không chính xác. Vì thay đổi diễn ra trong suốt thời gian Coleen rất nhiệt tình với vị trí trưởng phòng nên nhiều nhân viên liên kết sự cải tiến trong công việc với phong cách hoa mỹ của cô, thay vì với chiến lược mới "khách hàng là ưu tiên số 1" - chiến lược đã thực sự tạo nên khác biệt. Hậu quả là nét văn hóa mới bị coi là "Người quản lý hướng ngoại" thay vì "Hãy yêu quý khách hàng".

Cũng cần phải có đủ thời gian để đảm bảo rằng thế hệ quản lý tiếp theo thực sự là hiện thân của phương pháp mới. Nếu tiêu chuẩn thăng tiến không được soạn lại, những vấn đề khác sẽ nảy sinh khiến công cuộc chuyển đổi hiếm khi kéo dài. Một quyết định kế nhiệm không hợp lý của ban lãnh đạo cao nhất có thể nhấn chìm cả thập kỷ nỗ lực.

Quyết định sai lầm của lãnh đạo thường hay gặp ở những trường hợp họ không tham gia và dự án thay đổi. Trong ba tình huống gần đây tôi gặp, quyết định lớn nhất của chương trình cải cách là cho các Giám đốc điều hành hiện tại về hưu; mặc dù những người kế vị không phải là những người chủ trương thay đổi hay chống đối. Ban quản trị không hiểu rõ quá trình thay đổi, họ không nhìn thấy rắc rối gây ra từ quyết định chọn những người kế vị của mình. Trong một trường hợp, ông giám đốc điều hành về hưu đã cố đề xuất với ban quản trị một người kế nhiệm tuy yếu thế hơn nhưng thích hợp hơn với cách làm mới của công ty, nhưng ông không thành công. Ở hai trường hợp còn lại, hai giám đốc về hưu không phản đối quyết định của ban quản trị vì nghĩ rằng công cuộc chuyển đổi không thể thất bại. Nhưng họ đã sai. Chỉ vài năm sau đó, các tín hiệu của một tổ chức mới và mạnh hơn dần biến mất khỏi cả ba công ty đó.

Người thông minh hay bỏ sót một điểm quan trọng khi họ không nhạy cảm về vấn đề văn hóa. Những người lập kế hoạch tài chính và các kỹ sư phân tích

định hướng thường xem nhẹ các giá trị và chuẩn mực chung. Họ không quan tâm đến văn hóa, và đó là điểm yếu của họ.

Kết luận về 8 sai lầm

Không sai lầm nào là đáng kể nếu chúng ta ở trong một thế giới ít cạnh tranh và chậm chạp. Áp dụng những ý tưởng đổi mới một cách nhanh chóng không phải là một nhân tố thiết yếu cho sự thành công trong môi trường ổn định. Thách thức của chúng ta ngày nay là sự ổn định này không còn nữa. Và đa số các chuyên gia đồng ý rằng sẽ không còn một môi trường kinh doanh nào ổn định trong những thập kỷ tới.

Phạm phải bất cứ điều nào trong 8 sai lầm trên trong quá trình thay đổi đều có thể dẫn tới những hậu quả nghiêm trọng (xem bảng phía dưới). Làm chậm những ứng dụng kỹ thuật mới, gây ra những trở ngại không cần thiết, làm cho nhân viên chán nản, và đôi khi hoàn toàn triệt tiêu sự thay đổi. Trên thực tế, tất cả những sai lầm này có thể làm cho công ty thất bại

trong việc giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng với mức giá hợp lý. Ngân sách bị thắt chặt, công nhân nghỉ việc và những người còn ở lại phải chịu áp lực lớn. Những ảnh hưởng khác đến gia đình và cộng đồng cũng rất khó lường. Khi tôi viết tới đây, tôi nghĩ rằng hậu quả, tác động của nó thậm chí còn liên quan đến một số chính sách quốc gia.

Tuy nhiên, những sai lầm trên không phải là không thể tránh được. Có kiến thức và kỹ năng, bạn có thể tránh được chúng hoặc ít nhất là giảm thiểu các khả năng vấp phải. Chìa khóa của vấn đề nằm ở chỗ phải hiểu được tại sao các tổ chức chống lại sự thay đổi, tiến trình nhiều bước để có thể chiến thắng sức ì không chịu thay đổi, và quan trọng hơn hết là khả năng dẫn dắt quá trình thay đổi đi đến thành công theo những cách thức hợp lý hơn cả một hệ thống quản lý tốt.


Bảng 1.1: Tám sai lầm thường gặp trong quá trình thay đổi tổ chức và hậu quả
SAI LẦM
✓ Thả nổi tính tự mãn
✓ Không tạo lập một nhóm dẫn đường đủ mạnh
✓ Đánh giá quá thấp sức mạnh của tầm nhìn
✓ Không truyền đạt rõ tầm nhìn đến 10, 100 hay 1.000 người khác
✓ Để rào cản ngăn chặn tầm nhìn mới
✓ Không tạo ra những thắng lợi ngắn hạn
✓ Tuyên bố chiến thắng quá sớm
HẬU QUẢ
✓ Chiến lược mới không triển khai được
✓ Việc sáp nhập không đạt được sự đồng nhất như mong muốn
✓ Cải tiến kỹ thuật mất quá nhiều thời gian và chi phí
✓ Giảm quy mô không đạt được mục tiêu giảm chi phí
✓ Chương trình chất lượng không đem lại kết quả như dự kiến

CHƯƠNG 2. THAY ĐỒI THÀNH CÔNG VÀ NGUỒN LỰC DẪN DẮT THAY ĐỔI

Những người đã từng trải qua các công cuộc đổi mới nhiều khó khăn, gian khổ và không mấy thành công thường có những kết luận bi quan đầy giận dữ. Họ nghi ngờ mọi động lực dẫn đến thay đổi. Họ lo ngại thay đổi lớn sẽ kèm theo tiêu diệt lẫn nhau. Họ e sợ ông chủ sẽ không thân thiện hoặc ban quản lý không có đủ năng lực. Tuy nhiên, sau khi đã chứng kiến những nỗ lực cải thiện hoạt động của tổ chức thông qua tái cấu trúc, cải tạo kỹ thuật, các chương trình về chất lượng, sáp nhập và tái lập văn hóa công ty, giảm quy mô và định hướng lại chiến lược... tôi có một kết luận khác. Các bằng chứng thực tế cho thấy đa số các tổ chức cả công lẫn tư đều có thể cải tiến một cách hiệu quả, với mức chi phí có thể chấp nhận được. tuy nhiên chúng ta thường hay mắc phải những sai lầm trong quá trình thực hiện bởi đơn giản là lịch sử phát triển công ty chưa hề trải nghiệm qua chuyện đổi thay lớn này.

Sự toàn cầu hóa các thị trường và cạnh tranh

Những người thuộc thế hệ tôi hoặc già hơn không lớn lên trong thời kỳ có nhiều sự thay đổi lớn. Với tính cạnh tranh toàn cầu thấp và môi trường kinh doanh biến đổi chậm, chuẩn mực trước đây là sự ổn định và phương châm chủ đạo là "Nếu chưa hỏng thì đừng sửa chữa gì cả". Nhưng thế giới ngày càng biến động mạnh mẽ. Nếu bạn nói với các nhà kinh quản lý của thời kỳ 1960 rằng giới kinh doanh ngày nay cố gắng làm tăng năng suất thêm 20 đến 50% trong một thời đoạn từ 18 đến 36 tháng, cải tiến chất lượng 30 - 100%, và giảm thời gian phát triển sản phẩm mới 30 - 80% thì họ chắc sẽ cười vào mũi bạn. Một sự đổi thay lớn trong một khoảng thời gian quá ngắn như vậy là rất khó chấp nhận theo những kinh nghiệm của họ hồi đó.

Thách thức mà chúng ta phải đối mặt hôm nay rất khác biệt. Nền kinh tế toàn cầu hóa đang tạo nên cả cơ hội lẫn nguy cho tất cả mọi người, buộc các hãng sản xuất phải cải tiến không chỉ để phát triển mà còn

để tồn tại. Sự toàn cầu hóa, ngược lại, bị chi phối bởi hàng loạt những nguồn lực có liên quan như quá trình đổi mới công nghệ, sự hợp nhất kinh tế quốc tế, sự bão hòa thị trường nội địa ở những nước phát triển, và sự sụp đổ của chủ nghĩa cộng sản khắp thế giới. (xem bảng dưới đây)

Không ai tránh được những yếu tố trên. Ngay cả những công ty chỉ kinh doanh trên một vùng địa lý nhỏ hẹp cũng có thể nghe được hơi thở của toàn cầu hóa đang ở ngay bên cạnh. Cách thức tác động của nó đôi khi là gián tiếp: Toyota đánh bại GM, GM sa thải nhân viên, những người lao động thất nghiệp phải thắt chặt chi tiêu bằng cách tiêu dùng những dịch vụ rẻ tiền hơn. Tương tự như vậy, hệ thống trường học, bệnh viện, tổ chức từ thiện, các cơ quan nhà nước bị buộc phải đổi mới. Vấn đề là đa số các nhà quản lý đều còn thiếu kinh nghiệm lịch sử để có thể dẫn dắt đơn vị mình vượt qua khó khăn.



Bảng 1 - Những nguồn lực kinh tế xã hội dẫn đến nhu cầu đổi mới trong các tổ chức

Theo kinh nghiệm từ nhiều đơn vị trong hai thập kỷ qua, một số người kết luận đơn giản rằng các tổ chức không thể thay đổi quá nhiều và rằng chúng ta phải học cách chấp nhận thực tế đó. Tuy nhiên, đánh giá này không chính xác với những cuộc chuyển đổi có quy mô đã thành công trong thời gian gần đây. Một vài công ty đã khám phá ra những phương pháp rất hiệu quả trong việc xây dựng chiến lược mới, tăng quy mô, đổi mới kỹ thuật, cải tiến chất lượng, và tái cấu trúc tổ chức. Họ đã biết cách giảm thiểu những sai lầm như đã nêu trong chương 1. Trong quá trình đó, họ đã tránh bị phá sản, đi từ vị trí trung trung lên

vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực của họ, hoặc tiến lên rất xa so với các đối thủ của mình.

Xem xét những trường hợp thành công trên, tôi thấy hai yếu tố quan trọng. Thứ nhất, sự thay đổi hữu ích có khuynh hướng liên quan đến một quá trình gồm nhiều giai đoạn, tạo ra được nguồn lực và động lực cần thiết để chiến thắng mọi sức ì. Thứ hai, quá trình đó không bao giờ thành công nếu không được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo tài năng, không chỉ biết quản lý giỏi - đây là nét khác biệt rất quan trọng sẽ được lập đi lập lại khi chúng ta bàn về việc thực hiện một quá trình thay đổi tổ chức có hiệu quả.

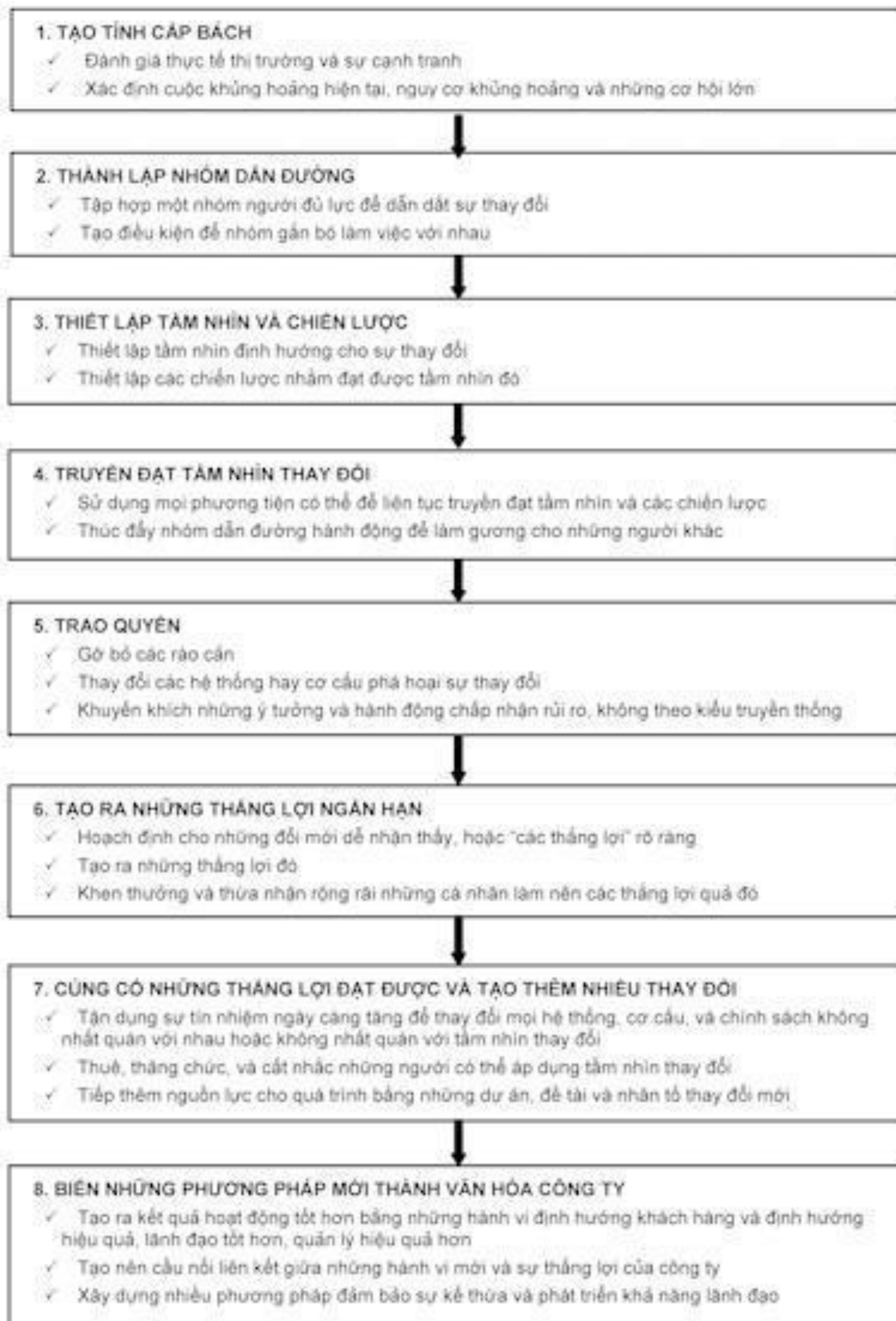
Tiến trình 8 bước của sự thay đổi

Các phương pháp được sử dụng trong những cuộc chuyển đổi thành công đều dựa trên một nhận thức cơ bản: thay đổi lớn không bao giờ dễ dàng. Ngay cả khi một người ngoài cuộc khách quan vẫn có thể thấy rõ chi phí hiện tại quá cao, chất lượng sản phẩm không tốt, hay sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng chưa được chú trọng đúng mức, sự thay đổicần thiết vẫn

có thể bị lảng tránh do văn hóa hướng nội, tính bảo thủ, tính thiển cận, lòng tin thấp, tinh thần làm việc nhóm kém, thái độ kiêu căng, thiếu sự lãnh đạo ở tầng quản lý trung gian, và nỗi lo sợ tự nhiên của con người về những điều chưa biết. Để đạt được hiệu quả, các biện pháp thay đổi chiến lược, đổi mới kỹ thuật, hay cải tiến chất lượng phải được thiết lập trên cơ sở xác định cho thật chính xác những rào cản trên.

Tất cả các biểu đồ đều có khuynh hướng đơn giản hóa quá mức sự thật. Vì thế tôi trình bày trong bảng sau nhiều vấn đề hơn. Nó tóm tắt những bước đi nhằm đổi mới thành công và hiệu quả, ở bất kỳ quy mô nào trong một tổ chức. Tiến trình có 8 giai đoạn, mỗi giai đoạn có liên quan đến những loại sai lầm thường gặp riêng trong quá trình thay đổi.

Bảng 2.2: Quá trình 8 bước tạo nên sự thay đổi trên quy mô lớn



1. TẠO TÍNH CẤP BÁCH
   - ✓ Đánh giá thực tế thị trường và sự cạnh tranh
   - ✓ Xác định cuộc khủng hoảng hiện tại, nguy cơ khủng hoảng và những cơ hội lớn

2. THÀNH LẬP NHÓM DẪN ĐƯỜNG
   - ✓ Tập hợp một nhóm người đủ lực để dẫn dắt sự thay đổi
   - ✓ Tạo điều kiện để nhóm gắn bó làm việc với nhau

3. THIẾT LẬP TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC
   - ✓ Thiết lập tầm nhìn định hướng cho sự thay đổi
   - ✓ Thiết lập các chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn đó

4. TRUYỀN ĐẠT TẦM NHÌN THAY ĐỔI
   - ✓ Sử dụng mọi phương tiện có thể để liên tục truyền đạt tầm nhìn và các chiến lược
   - ✓ Thúc đẩy nhóm dẫn đường hành động để làm gương cho những người khác

5. TRAO QUYỀN
   - ✓ Gỡ bỏ các rào cản
   - ✓ Thay đổi các hệ thống hay cơ cấu phá hoại sự thay đổi
   - ✓ Khuyến khích những ý tưởng và hành động chấp nhận rủi ro, không theo kiểu truyền thống

6. TẠO RA NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN
   - ✓ Hoạch định cho những đổi mới dễ nhận thấy, hoặc "các thắng lợi" rõ ràng
   - ✓ Tạo ra những thắng lợi đó
   - ✓ Khen thưởng và thừa nhận rộng rãi những cá nhân làm nên các thắng lợi quả đó

7. CỦNG CỐ NHỮNG THẮNG LỢI ĐẠT ĐƯỢC VÀ TẠO THÊM NHIỀU THAY ĐỔI
   - ✓ Tận dụng sự tín nhiệm ngày càng tăng để thay đổi mọi hệ thống, cơ cấu, và chính sách không nhất quán với nhau hoặc không nhất quán với tầm nhìn thay đổi
   - ✓ Thuê, thăng chức, và cất nhắc những người có thể áp dụng tầm nhìn thay đổi
   - ✓ Tiếp thêm nguồn lực cho quá trình bằng những dự án, đề tài và nhân tố thay đổi mới

8. BIẾN NHỮNG PHƯƠNG PHÁP MỚI THÀNH VĂN HÓA CÔNG TY
   - ✓ Tạo ra kết quả hoạt động tốt hơn bằng những hành vi định hướng khách hàng và định hướng hiệu quả, lãnh đạo tốt hơn, quản lý hiệu quả hơn
   - ✓ Tạo nên cầu nối liên kết giữa những hành vi mới và sự thắng lợi của công ty
   - ✓ Xây dựng nhiều phương pháp đảm bảo sự kế thừa và phát triển khả năng lãnh đạo

Bốn bước đầu tiên là để "rã đông" thời kỳ đóng băng của hiện trạng cứng nhắc. Tuy nhiên, nếu mọi người đều dễ dàng thay đổi thì bạn sẽ không cần đến những nỗ lực này. Tiếp theo, giai đoạn từ thứ 5 đến thứ 7 bao gồm nhiều nhiệm vụ thực tiễn hơn. Bước cuối cùng là biến những thay đổi đạt được thành văn hóa công ty và làm cho nó bám sâu gốc rễ vào đó.

Những ai phải chịu áp lực phải đạt kết nhanh quả thường cố đốt cháy giai đoạn. Một nhà lãnh đạo thông minh và có năng lực gần đây có nói với tôi rằng những cố gắng của ông nhằm tái tổ chức công ty đã thất bại bởi đa số chính các thành viên trong ban quản lý. Cuộc trao đổi giữa hai chúng tôi có thể tóm tắt ngắn gọn như sau:

"Người của ông có nghĩ rằng tình trạng hiện tại là không thể chấp nhận không?" - Tôi hỏi. "Họ có thật sự nhận thức thấy một sự cấp bách phải thay đổi không?"

"Một số. Nhưng nhiều người khác thì không."

"Ai thúc đẩy chuyện thay đổi này?"

"Tôi nghĩ chắc chỉ có mình tôi", ông thừa nhận.

"Ông có trong tay một tầm nhìn đủ xa và rộng cho tương lai cũng như các chiến lược để đạt đến đó chưa? Đó là lý do giải thích cho việc tại sao phải tái tổ chức"

"Tôi nghĩ là có", ông trả lời, "tuy nhiên tôi không chắc là chúng có rõ ràng hay không"

"Ông đã bao giờ viết tóm tắt tầm nhìn và các chiến lược đó xuống vài trang giấy chưa?"

"Có lẽ là chưa"

"Các vị ở ban quản lý có hiểu rõ và tin tưởng vào tầm nhìn đó không?"

"Tôi nghĩ 3 hay 4 người quan trọng có hiểu", ông nói, nhưng rồi thừa nhận "nhưng tôi sẽ không ngạc nhiên nếu những người khác không hiểu hoặc hoàn toàn không đặt niềm tin vào đó".

Theo hình mẫu 8 bước như trên thì nhà lãnh đạo này đã nhảy thẳng ngay đến bước thứ 5 trong quá trình tái tổ chức công ty. Bởi vì ông ta đã bỏ qua bốn bước đầu tiên nên việc vấp phải rào cản là điều khó tránh khỏi. Ông có thể đã nhồi nhét mô hình, cơ cấu mới vào đầu người khác, nên họ, chắc cũng tìm trăm phương ngàn kế để làm tiêu tan kế hoạch thay đổi của ông. Ông đã nhận ra sự thật, thấy mình rơi vào thế bí và chán nản. Những trường hợp như vậy không phải là hiếm.

Nhiều người thường cố gắng thay đổi công ty chỉ bằng các bước 5, 6, và 7, đặc biệt khi chỉ cần một quyết định đơn lẻ như tái tổ chức, sáp nhập, sa thải nhân viên để dẫn tới những thay đổi cần thiết. Kết quả là người ta sẽ chạy vượt rào qua từng bước mà không hoàn tất một bước nào hoặc thất bại trong việc tạo lập những bước đầu tiên, làm hao mòn nhận thức về sự cấp bách và tan rã nhóm dẫn đường. Sự thật là khi bạn bỏ qua những bước chuẩn bị ban đầu (bước 1 - 4), bạn khó có thể tạo được một nền tảng đủ vững chắc cho những bước tiếp theo. Và một khi

không tạo được văn hóa thay đổi ở bước 8 chúng ta không bao giờ hoàn tất được công trình.

Tầm quan trọng của việc tuân thủ thứ tự trong 8 bước

Một cuộc thay đổi thành công dù với bất cứ quy mô nào đều đi qua 8 bước, thường theo thứ tự như đã trình bày. Mặc dù ở cùng một thời điểm nhiều bước có thể cùng diễn ra nhưng chỉ cần bỏ qua một bước hoặc tiến quá nhanh mà chưa có cơ sở vững chắc thì bạn cũng rất dễ gặp rắc rối.

Tôi có hỏi chuyện với 12 cán bộ cấp cao tại một chi nhánh của một hãng sản xuất lớn để đánh giá xem họ đang ở điểm nào trong tiến trình thay đổi. Họ cho rằng mình đã làm được khoảng 80% bước 1, 40% bước 2, 70% bước 3, 60% bước 4, 40% bước 5, 10% bước 6, và 5% với bước 7 và 8. Họ cũng bảo rằng tiến độ dự án đã diễn ra suôn sẻ trong 18 tháng qua, bây giờ đang chậm lại, làm tăng sự chán nản trong họ. Tôi hỏi họ nghĩ khó khăn là ở đâu. Sau khi bàn luận, họ chĩa mũi dùi về phía “ban lãnh đạo tập

đoàn”. Những vị lãnh đạo cao cấp ở trung tâm chính của tập đoàn, bao gồm cả tổng giám đốc điều hành, không nhiệt tình tham gia nhóm dẫn đường, và đó là lý do tại sao cả 12 cán bộ chi nhánh đều cho rằng tỷ lệ đạt được ở bước 2 mới có 40%. Do việc quyết định các nguyên tắc từ cấp cao nhất vẫn chưa được thực hiện, người ta cảm thấy khó có thể thực hiện các chi tiết ở bước 3. Họ họ tin rằng sự truyền đạt tầm nhìn ở bước 4 bị hạn chế là vì những thông tin từ ban lãnh đạo tập đoàn khiến nhân viên hiểu không nhất quán với định hướng mới của nhóm. Theo cách đó, sự trao quyền ở bước 5 cũng coi như không có hiệu lực. Rồi từ việc không có một tầm nhìn rõ ràng, người ta khó có thể hướng tới những thành quả ngắn hạn ở bước 6. Do cứ tiếp tục đi tới mà không giải quyết khó khăn từ bước 2 nên trong một thời gian nhất định họ đã ảo tưởng rằng quá trình vẫn tiếp diễn. Tuy nhiên, vì không có nền tảng vững chắc, cả núi công sức cuối cùng trở thành một trò chơi con trẻ.

Thường thì người ta bỏ qua một bước là vì họ cảm thấy áp lực. Cũng có thể họ sẽ sáng tạo ra một thứ tự

mới cho các bước, bởi cũng có một số lựa chọn khác nghe qua có vẻ hợp lý. Sau khi tạo được một sự cấp bách đáng kể (bước 1), tất cả mọi quá trình thay đổi đều cùng lúc diễn ra ở những bước còn lại; nhưng nếu không theo đúng thứ tự như đã mô tả thì hiếm khi người ta đi đến thành công. Mọi việc sẽ không tiến triển một cách tự nhiên được. Phải có tính toán trước, có áp lực, hoặc phát triển một cách cơ học. Động lực cần thiết để chiến thắng những lực lượng lớn gây nên sức ì không thể tự nhiên mà có.

Những dự án nhỏ trong dự án lớn

Đa số những kế hoạch thay đổi lớn đều bắt nguồn từ một số dự án nhỏ. Những dự án này cũng có khuynh hướng tuân theo một tiến trình nhiều bước. Do đó ở vào bất cứ thời điểm nào, có thể bạn cũng đã đi được nửa chặng đường tổng thể, đã hoàn tất một vài đoạn nhỏ, và mới bắt đầu những đoạn đường tiếp theo. Cả quá trình giống như một mạng lưới phức tạp.

Lấy ví dụ ở một công ty truyền thông quy mô khá lớn. Cả quá trình thay đổi làm tăng năng lực cạnh

tranh của công ty kéo dài 6 năm. Vào năm thứ 3, họ đã đi đến bước 5, 6, và 7. Lúc đó, có một dự án cải tạo kỹ thuật nhỏ đang gần kết thúc ở bước 8. Có một cuộc tái cơ cấu các nhóm làm việc chỉ mới bắt đầu bước 1 và 2. Một chương trình chất lượng cũng diễn ra đồng thời, nhưng chậm hơn tiến độ dự kiến; trong khi một số công việc nhỏ khác vẫn được chưa thực hiện. Người ta đã nhận thấy rõ những kết quả ban đầu ngay từ những tháng thứ 6 đến tháng thứ 12. Tuy nhiên, kết quả lớn nhất vẫn không xuất hiện ngay cả khi cả quá trình tổng thể đã gần như kết thúc.

Khi một tổ chức lâm vào khủng hoảng, dự án thay đổi đầu tiên trong cả một công cuộc thay đổi lớn thường là nỗ lực quan trọng nhất. Trong vòng 6 đến 24 tháng, người ta thực hiện những hành động kiên quyết nhằm chấm dứt những luồng tiền tiêu cực và giữ cho công ty còn tồn tại. Dự án thứ hai có thể liên quan đến việc sắp xếp lại công việc hoặc hoạch định chiến lược mới. Tiếp theo có thể là thay đổi cơ cấu tổ chức và văn hóa công ty. Mỗi sự thay đổi đều đi qua

đủ 8 bước của tiến trình thay đổi và tất cả đều có vai trò nhất định trong cả công cuộc đổi mới chung.

Câu chuyện đa giai đoạn và đa dự án thường rất phức tạp và dễ gặp nhiều vấn đề rắc rối. Ở giai đoạn bắt đầu, những ai cố tạo ra thay đổi lớn bằng những phương pháp đơn giản, dựa vào phân tích đều rất khó thành công. Vấn đề không phải là phân tích thì không hữu dụng. Cân nhắc cẩn thận luôn luôn cần thiết. Tuy nhiên, có rất nhiều vấn đề khác ngoài việc (a) - thu thập dữ liệu, (b) - xác định các lựa chọn, (c) - phân tích, (d) - chọn.

Câu hỏi đặt ra: "Tại sao đa số người thông minh lại dựa quá nhiều vào các phương pháp đơn giản, tuyến tính và mang nặng tính phân tích?"

Câu trả lời là: "Bởi vì họ đã được dạy để làm quản lý chứ không phải lãnh đạo".

Quản lý và Lãnh đạo

Quản lý là tập hợp những phương pháp có thể làm cho một hệ thống phức tạp gồm con người và công

nghệ hoạt động suôn sẻ. Những khía cạnh quan trọng nhất của quản lý là hoạch định, dự thảo ngân sách, tổ chức, bố trí nhân viên, điều khiển và giải quyết vấn đề khó khăn. Lãnh đạo là tập hợp những phương pháp đưa tổ chức đến vị trí dẫn đầu và thích nghi với thay đổi. Người lãnh đạo sẽ xác định bức tranh tương lai, hướng người ta theo tầm nhìn đó, và truyền năng lượng cho họ để đạt được bất chấp mọi rào cản. (xem bảng dưới đây)

Bảng 2.3: Quản lý và lãnh đạo



QUẢN LÝ	LÃNH ĐẠO
✓ *Hoạch định và lập ngân sách:* Thiết lập các bước chi tiết và tiến độ thời gian để đạt được những kết quả cần thiết, sau đó cung cấp nguồn lực thực hiện. ✓ *Tổ chức và bố trí nhân viên:* Thiết lập cơ cấu tổ chức để có thể đạt được kế hoạch, bố trí nhân viên theo cơ cấu đó, giao quyền và trách nhiệm thực thi kế hoạch, cung cấp các chính sách và quy trình hướng dẫn, xây dựng những phương pháp hoặc hệ thống theo dõi tình hình thực hiện. ✓ *Kiểm soát và xử lý sự cố:* Theo dõi các kết quả đạt được, xác định những bước đi chệch hướng và khắc phục chúng.	✓ *Định hướng:* Thiết lập tầm nhìn tương lai – thường là tương lai xa – và các chiến lược để tạo nên những thay đổi cần thiết nhằm thực hiện tầm nhìn đó. ✓ *Dẫn dắt nhân viên:* Truyền đạt định hướng bằng cả lời nói và hành động cho nhân viên hợp sức sẽ tạo nên những nhóm hiểu được tầm nhìn, chiến lược và hiểu rõ giá trị của những chiến lược đó. ✓ *Tạo động lực và truyền năng lượng:* Cung cấp năng lượng cho mọi người để vượt qua các rào cản về chính sách, sự quan liêu bằng cách làm thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của người lao động, những điều chưa toại nguyện.
↓	↓
✓ Tạo nên sự ổn định và khả năng tạo ra những kết quả ngắn hạn theo mong muốn của nhiều đối tượng khác nhau (ví dụ đối với khách hàng là sự đúng hạn; đối với các cổ đông là việc giữ đúng ngân sách).	✓ Tạo nên những thay đổi, thường là thay đổi trên quy mô lớn, và có khả năng tạo ra những thay đổi hiệu quả cao (ví dụ sản phẩm mới đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng, phương pháp mới trong việc mở rộng các mối quan hệ công việc làm tăng năng lực cạnh tranh).

Sự khác biệt trên cho thấy một nét hết sức độc đáo: nhìn lại Bảng 2 và Bảng 3 bạn sẽ thấy quá trình thay đổi thành công chứa 70 đến 90% khả năng lãnh đạo và chỉ khoảng 10 đến 30% khả năng quản lý. Tuy nhiên vì lý do lịch sử, đa phần các công ty ngày nay

không áp dụng nhiều yếu tố lãnh đạo. Phần lớn mọi người nghĩ rằng vấn đề là phải thay đổi cách quản lý.

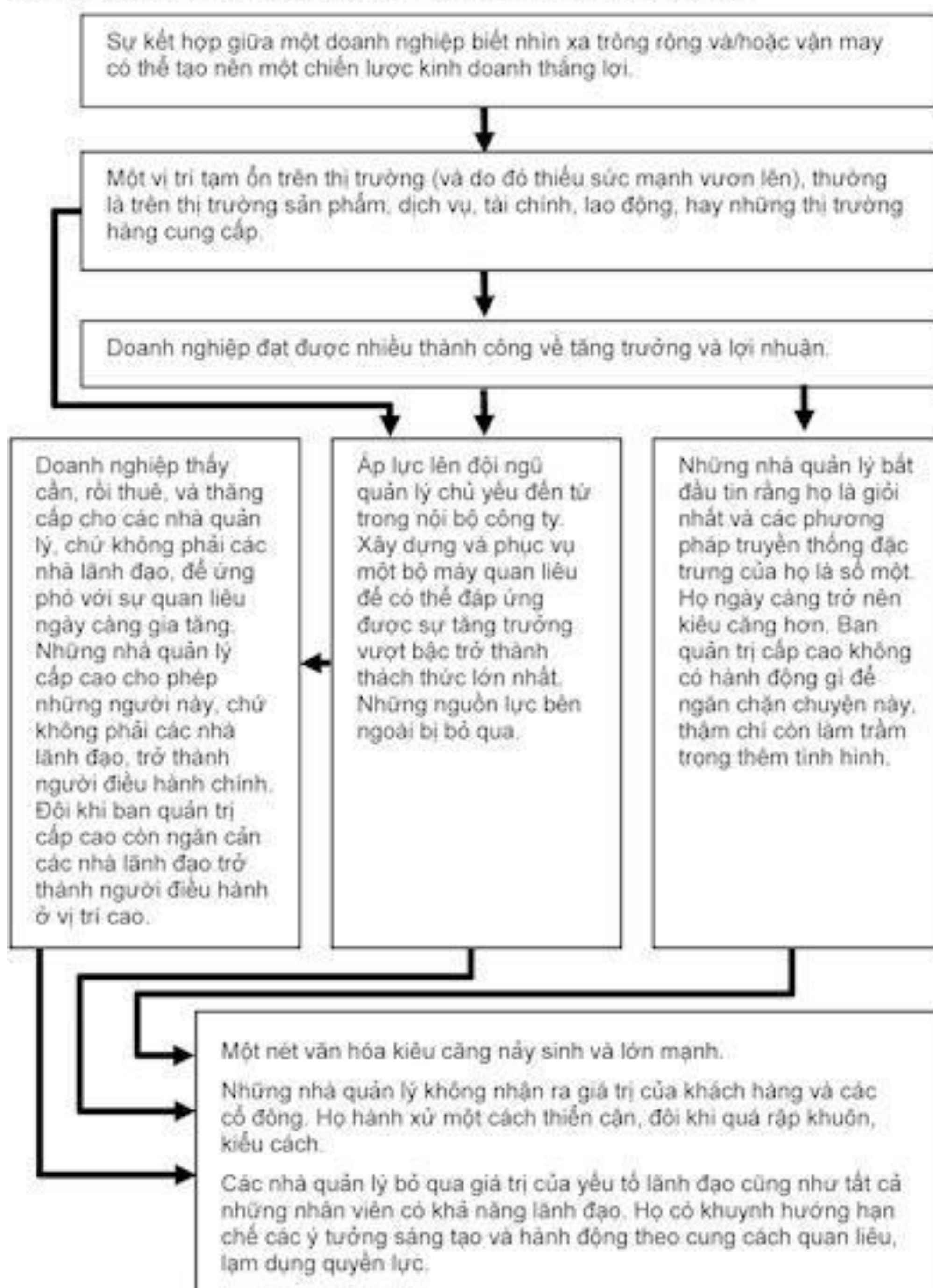
Trong suốt thế kỷ qua, chúng ta đã tạo nên hàng ngàn tập đoàn lớn đầu tiên trong lịch sử loài người, dẫn đến việc không có đủ các nhà quản lý giỏi để giữ cho các cỗ máy đó chạy tốt. Rất nhiều công ty và trường đại học phát triển các chương trình quản lý. Hàng ngàn người được khuyến khích học hỏi kỹ năng quản lý qua công việc của họ. Tuy nhiên, người ta rất ít được dạy các kỹ năng lãnh đạo. Ở một góc độ nào đó, người ta chú trọng vào các vấn đề quản lý vì nó dễ dạy hơn. Ngoài ra, quản lý trở thành chủ đề chính của thế kỷ 20 là do nó thực sự cần thiết. Đối với những doanh nhân làm lãnh đạo, họ cần hàng trăm nhà quản lý tài năng điều hành tổ chức của mình phát triển.

Sự thật này đã ăn sâu vào văn hóa các công ty, làm cho người ta không muốn học cách lãnh đạo. Nguyên nhân chính, trớ trêu thay, lại thường do những thành công trong quá khứ. Tôi đã từng quan sát nhiều

trường hợp, phần lớn diễn ra như sau: Thành công trên thị trường dẫn tới sự phát triển mạnh. Sau một thời gian, việc giữ cho công ty tiếp tục tăng trưởng nhưng nằm trong tầm kiểm soát trở thành một thách thức. Người ta quay sự chú ý vào các vấn đề nội bộ, và năng lực quản lý được quan tâm nhiều hơn chứ không phải khả năng lãnh đạo.Tính quan liêu bắt đầu được hình thành. Nếu công ty tiếp tục thành công, chủ yếu về thị phần, người ta thường không nhận ra vấn đề và nảy sinh tính kiêu ngạo. Tất cả sẽ làm cho những nỗ lực thay đổi ngày càng khó khăn hơn. (xem bảng 4 dưới đây)

Những nhà quản lý kiêu căng có thể đánh giá quá cao hoạt động và vị thế cạnh tranh hiện tại của họ, không chịu lắng nghe, và chậm chạp trong học hỏi. Những nhân viên có định hướng nội bộ có thể sẽ khó nhận ra các cơ hội và nguy cơ. Văn hóa quan liêu có thể sẽ nhấn chìm những ai muốn thay đổi. Và việc thiếu người lãnh đạo sáng suốt làm cho không lực lượng nào trong công ty muốn vượt qua bãi lầy.

Bảng 2.4: Sự hình thành nền văn hóa thiên về quản lý



Sự kết hợp giữa văn hóa chống lại thay đổi và các nhà quản lý không được trang bị kiến thức sẽ như một liều thuốc độc. Những sai lầm đã đề cập trong

chương 1 gần như sẽ không thể tránh khỏi. Tính tự mãn sẽ hiếm khi bị tác động đúng mức, bởi vì sự cấp bách không được đặt ra cho những người chỉ được yêu cầu duy trì hệ thống hiện tại chạy đều đều như một cái đồng hồ. Những người chỉ được học để nghĩ về quản lý và hệ thống cấp bậc thì không thể lập nên một nhóm dẫn đường đủ năng lực. Tầm nhìn và chiến lược không thể có được từ những cá nhân chỉ nghiên cứu về các kế hoạch và ngân sách. Họ không bao giờ có đủ thời gian và nguồn lực cần thiết để truyền đạt hướng đi mới cho mọi người. Điều này chẳng có gì lạ vì xưa nay người ta vẫn thường trao đổi thông tin bằng các báo cáo thực hiện kế hoạch. Từ cách tổ chức đó, những hệ thống đó, từ việc thiếu đào tạo huấn luyện, hoặc là việc cho phép những người giám sát thâu tóm mọi quyền hành của nhân viên (những người muốn thực thi theo tầm nhìn mới), tất cả dẫn tới việc hầu như không có nhà quản lý nào quan tâm đến chuyện trao quyền. Sự thắng lợi được tuyên bố quá sớm bởi những người được truyền đạt một ý nghĩ về chu kỳ thời gian của hệ

thống là theo giờ, ngày, hay tuần – chứ không phải là năm. Và những phương pháp tiếp cận mới ít khi ăn sâu được vào văn hóa công ty bởi vì điều ở trong tâm trí người ta là sự hình thức – chứ không phải văn hóa. Hậu quả là, quá trình sát nhập tăng quy mô tốn kém không mang lại được một sự đồng nhất như mong đợi, công cuộc giảm quy mô không mang lại hiệu quả về mặt chi phí, các dự án sắp xếp lại công việc lớn mất quá nhiều thời gian mà lợi ích thu về lại quá nhỏ, và những chiến lược mới nghe hoành tráng không bao giờ thực hiện được tốt đẹp.

Nhân viên ở những công ty lớn, lâu đời thường hay gặp khó khăn ở giai đoạn đầu của cuộc chuyển đổi bởi thiếu vai trò của sự lãnh đạo cộng với tính kiêu căng, quan liêu và thiển cận. Trong những tổ chức đó, nơi mà sự quản lý quá chiếm ưu thế so với sự lãnh đạo, bạn sẽ thấy rõ nhiều sự đẩy hơn là kéo. Ai đó sẽ tổng hợp các kế hoạch, chuyển cho mọi người, rồi sau đó cố làm cho họ có trách nhiệm với cái kế hoạch đó. Hoặc là ra quyết định và yêu cầu người khác tuân theo. Vấn đề của phương pháp tiếp cận

này là sẽ thật sự khó khăn để thực thi những thay đổi lớn cần thiết ngày nay bởi lực đẩy yếu ớt như vậy. Chuyển đổi đòi hỏi sự cống hiến và sáng tạo, mà ép buộc thì không thể có được cả hai điều này.

Những nổ lực thay đổi mà bị sự quản lý chi phối cũng có khuynh hướng loại ra những việc phức tạp vốn có của quá trình chuyển đổi. 8 bước sẽ bị giảm xuống còn 3. 7 dự án có thể bị kết hợp lại thành 2. Thay vì cần hàng ngàn nhân viên tham gia, cả quá trình sẽ chỉ do một nhóm nhỏ chịu trách nhiệm. Kết quả sau cùng hầu như luôn luôn là một sự thất vọng lớn.

Quản lý sự thay đổi là một việc quan trọng. Không có ban quản lý đủ năng lực thì công cuộc chuyển đổi có thể mất kiểm soát. Tuy nhiên đối với đa số các tổ chức, có một thử thách khác lớn hơn nhiều – đó là lãnh đạo sự thay đổi. Chỉ có sự lãnh đạo mới có thể chiến thắng được tính ì dây chuyền. Chỉ sự lãnh đạo mới có thể tạo động lực cho các hành động cần thiết

làm thay đổi hành vi một cách có ý nghĩa. Chỉ sự lãnh đạo mới văn hóa hóa những đổi thay được.

Bạn sẽ thấy trong những chương tiếp theo, việc lãnh đạo trên thường bắt đầu với chỉ một hay hai người. Nhưng ngoại trừ những đơn vị cực nhỏ, còn lại thì con số này cần tăng lên theo thời gian. Giải pháp cho vấn đề thay đổi không phải là một người huênh hoang mê hoặc hàng ngàn người khác theo sau. Các tổ chức hiện đại ngày nay rất phức tạp, không thể chuyển đổi chỉ bằng sức lực của một người khổng lồ. Cần sự hỗ trợ bởi nhiều người, không phải bằng cách bắt chước Winston Churchill hay Martin Luther King, Jr.; mà bằng cách giúp sức theo phương pháp lãnh đạo trong chính lĩnh vực hoạt động của họ.

Tương lai

Vấn đề thay đổi trong nội bộ các tổ chức sẽ ít gây lo lắng hơn nếu như môi trường kinh doanh trở nên ổn định hoặc ít ra là biến động chậm lại. Nhưng thực tế lại cho thấy điều ngược lại: mức độ vận động của thị trường sẽ còn tăng hơn nữa và áp lực phải tự chuyển

đổi lên các công ty sẽ lớn hơn trong vài thập kỷ tới. Nếu chuyện này xảy ra thì giải pháp khả thi duy nhất là phải học cách làm thay đổi thành công và phổ biến kiến thức này đến nhiều người khác nữa.

Từ những gì đã quan sát trong hai thập kỷ qua, tôi thấy cần phải có 2 yếu tố để giúp người ta hiểu rõ việc chuyển đổi; phần còn lại của quyển sách này sẽ dành để bàn về 2 nội dung đó. Yếu tố thứ nhất chính là những nội dung liên quan đến các bước trong tiến trình thay đổi. Chúng ta sẽ đọc thấy những tình huống có hiệu quả, những trường hợp thất bại, thế nào là một chuỗi những sự kiện theo một cách tự nhiên, và ở đâu thì ngay cả những cá nhân tài giỏi cũng gặp khó khăn. Yếu tố thứ hai là nguồn lực thúc đẩy tiến trình: sự lãnh đạo, sự lãnh đạo, và lãnh đạo nhiều hơn nữa.

Nếu bạn thật sự nghĩ rằng mình và những người khác trong công ty đã biết nhiều về cách làm thay đổi, và do đó tự hỏi tại sao mình phải đọc tiếp thì hãy nghĩ về điều này: Bạn nghĩ nếu muốn tìm tài liệu về 2

nội dung "quản lý sự thay đổi" và "lãnh đạo sự thay đổi" thì nên đọc tài liệu nào – được ban hành trong 12 tháng qua – trong công ty? Các bản tin, biên bản họp, bài báo, báo cáo năm, báo cáo dự án, kế hoạch, ... chăng? Hãy phân loại các tài liệu này vào 2 nhóm "quản lý sự thay đổi" và "lãnh đạo sự thay đổi", rồi tính % cho từng nhóm, X% cho "quản lý sự thay đổi" và Y% cho "lãnh đạo sự thay đổi".

Dĩ nhiên kết quả có thể không mang nhiều ý nghĩa. Tuy nhiên nó có khả năng phản ánh chính xác cái cách mà hiện tại công ty bạn đang quan niệm về sự thay đổi. Và cũng có thể bạn sẽ nhận ra vài điều cần làm để nhanh chóng cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tăng hiệu suất, giảm chi phí, và sáng tạo.

PHẦN II – TIẾN TRÌNH 8 BƯỚC

CHƯƠNG 3. TẠO NÊN SỰ CẤP BÁCH

Khi hỏi bất kỳ ai trên 30 tuổi về sự khó khăn của việc tạo nên thay đổi lớn trong công ty thì câu trả lời thường sẽ đại loại như là "rất, rất khó khăn". Tuy

nhiên phần lớn chúng ta vẫn không chịu hiểu điều đó. Chúng ta dùng đúng lời lẽ, nhưng ẩn chứa bên trong lại là sự đánh giá thấp tầm quan trọng của công việc, đặc biệt là ở bước đầu tiên: tạo nên sự cấp bách.

Dẫn dắt một doanh nghiệp đang "mạnh khỏe" hoặc giúp nó phục hồi "sức mạnh", làm cho một công ty thường thường bậc trung trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực của nó hay là đẩy một tổ chức đang dẫn đầu thị trường tiến xa hơn nữa, tất cả đều đòi hỏi một sự đồng lòng, yêu cải cách và sẵn sàng cống hiến của mọi nhân viên. Trong một tổ chức với 100 nhân viên, phải có ít nhất hơn 20 người chịu nhận trách nhiệm lớn hơn những người khác vì công cuộc đổi thay lớn lao. Nếu có 100.000 nhân viên thì con số cần thiết có thể là 15.000 hoặc nhiều hơn nữa.

Tạo ra một sự cấp bách cần phải đổi thay là điều cốt yếu để có được sự đồng lòng hợp sức cần thiết. Khi sự tự mãn ở mức cao, thường sẽ chẳng đi đến đâu vì hầu như chẳng có ai thèm quan tâm tới việc giải

quyết những khó khăn trong thay đổi. Nếu tính cấp bách ở mức thấp, sẽ rất khó để thành lập được một nhóm có đủ quyền lực và sự tín nhiệm để dẫn dắt quá trình hoặc để thuyết phục những cá nhân chủ chốt khác dành thời gian cho việc xây dựng và truyền đạt tầm nhìn thay đổi. Trong một vài trường hợp hiếm hoi khi mà nhóm dẫn đường hoạt động giữa một môi trường nhiều sự tự mãn, các thành viên của nhóm có thể xác định được định hướng đổi thay, tái cấu trúc tổ chức và đơn giản bớt các cấp bậc. Nếu họ điều hành một tập đoàn thì sự sát nhập có thể xảy ra và các hệ thống đền bù mới sẽ thành lập. Nhưng sớm hay muộn thì cho dù họ có cố gắng nhiều đến đâu, đe dọa mạnh đến mức nào, nếu những người khác không nhận thức được một sự cấp bách giống nhau, động lực đổi thay sẽ sớm tắt ngấm. Người ta sẽ tìm ra hàng ngàn lý do khôn khéo để từ chối góp sức vào một quá trình mà họ nghĩa là không cần thiết hoặc quá khó khăn.

Sự tự mãn

Một hãng dược phẩm toàn cầu lớn gặp nhiều khó khăn trong vài năm qua. Cả doanh số bán lẫn lợi nhuận đều không đạt mức yêu cầu. Hãng phải chịu nhiều áp lực nặng nề, đặc biệt là tinh thần làm việc xuống thấp hẳn sau một thời gian giảm sản xuất gây thiệt hại thêm về mặt chi phí. Vốn ngày nay không tăng thêm so với 6 năm trước đây. Khiếu nại khách hàng nhiều hơn so với những năm giữa thập kỷ 1980, và một khách hàng lớn đang dần dần quay lưng. Vài nhà đầu tư lớn đã dọa sẽ bán hạ giá cổ phần của họ, chuyện này có thể làm giảm vốn xuống 5 hoặc 10%. Hãng có một lịch sử đáng tự hào và một quá khứ đầy thành công, tất cả những điều đó làm cho tình hình hiện tại càng thất vọng hơn.

Vì hãng đang phải cạnh tranh với một đối thủ mạnh nên có thể bạn sẽ cho rằng quang cảnh tại văn phòng chính của hãng phải giống như trong phim chiến tranh thế giới - với phòng chỉ huy, lệnh truyền đi mỗi 2 phút một lần, với hàng ngàn quân luôn sẵn sàng chiến đấu, và hướng tấn công chủ lực đang chĩa về phía quân thù; nhưng thực tế tại hãng lại chẳng có gì

cả. Không có phòng chỉ huy. Các tướng lĩnh dường như ra lệnh theo một tốc độ kiểu như đi bộ chơi bóng chày. Không thấy dấu hiệu sẵn sàng nơi nhân viên. Gần như không hiện diện một sự nhận thức về đối thủ hoặc có vẻ như áp lực cạnh tranh đã qua rồi. Không ai tập trung vào cái dự án to tát đang thực hiện. Hướng về kẻ địch là những khẩu súng hơi. Những thứ vũ khí hạng nặng hơn thì lại đang ngắm vào bên trong nội bộ: công nhân ngắm vào các vị quản đốc, quản đốc nhắm vào công nhân, kinh doanh nhắm vào sản xuất, thật ngán ngẩm.

Trong những cuộc nói chuyện với nhân viên, tất cả đều thừa nhận tình hình có khó khăn. Nhưng rồi những cái "nhưng" lại đến. Nhưng những khó khăn đó cả ngành công nghiệp này đang mắc phải. Nhưng chúng ta đã thực sự làm được vài việc rồi đấy chứ. Nhưng vấn đề không phải là ở đây, ở bộ phận kia kìa. Nhưng tôi không thể làm gì hơn được vì ông sếp quá cứng nhắc.

Nếu tham dự các cuộc họp lãnh đạo ở đó thì bạn sẽ bắt đầu tự hỏi liệu tất cả những dữ liệu thực tế đã thu thập được - về lợi tức của hãng, doanh số, giá cổ phần, khiếu nại khách hàng, trạng thái cạnh tranh, và yếu tố tinh thần – có chính xác không. Trong những cuộc họp đó, người ta ít khi tham khảo tới những kết quả hoạt động không đạt yêu cầu. Mọi người thể hiện một phong cách nhàn nhã. Nhiều sự việc bàn luận có thể là đang ở mức báo động. Sự cảnh báo hiếm khi ở mức cao. Cuộc thảo luận chỉ nóng lên khi có một vị trưởng bộ phận cố giành nguồn lực từ bộ phận khác hoặc kết tội một ai khác. Và hầu như không thể khác được, bạn sẽ nghe người ta báo cáo về những việc tốt.

Sau 2 ngày ở đó, bạn sẽ bắt đầu thấy hình như mình đã đi vào một thành phố đổ nát.

Trong một tổ chức đầy sự tự mãn như vậy, nổ lực thay đổi sẽ chết ngay từ khi bắt đầu. Có một người trong cuộc họp đã nêu ý kiến rằng những chu kỳ phát triển sản phẩm mới quá dài của hãng đang thất

bại, nhưng người ta cứ bàn tính đâu đâu suốt cả 20 phút và đã không hề có hành động nào để rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm lại. Một cán bộ khác có đề xuất một sự cải tiến về công nghệ thông tin, tuy nhiên nhóm IT và các thành viên già nua của nó chỉ chú ý một lúc rồi thôi. Ngay cả khi Giám đốc điều hành đưa ra những ý tưởng đổi thay thì các đề xuất đó cũng có khuynh hướng chìm xuống dòng sông tự mãn.

Nếu bạn nghĩ rằng câu chuyện trên không liên quan gì đến thực tại đang diễn ra tại công ty mình thì tôi thực lòng khuyên bạn nên xem xét vấn đề cẩn thận hơn. Những sự kiện trên hầu như diễn ra ở khắp mọi tổ chức. Một bộ phận được tín nhiệm cao sẽ là một tai họa, họ sẽ không thừa nhận ngay cả một vấn đề nhỏ nhoi. Công ty con ở Pháp lại là một trường hợp hoàn toàn khác, ban quản lý ở đó dường như chấp nhận tình hình hiện tại.

Không thể nhớ hết số lần mà một vị trong ban điều hành khẳng định rằng tất cả các cán bộ trong nhóm

quản lý của ông ta đều thừa nhận nhu cầu phải thay đổi, nhưng thực ra một nửa số cán bộ đó nghĩ rằng tình hình hiện tại không phải là quá tồi. Bên ngoài họ có thể làm theo lời ông sếp như con vẹt. Nhưng cá nhân họ là một câu chuyện khác. "Khi tình trạng suy thoái này kết thúc, chúng ta sẽ tốt thôi". "Ngay khi các chương trình cắt giảm chi phí của năm trước chấm dứt, các con số sẽ tăng lên thôi". Và dĩ nhiên "Những vấn đề lớn hơn là nằm ở chỗ kia, bộ phận của tôi tốt lắm".

Xử lý vấn đề tự mãn này khó đến thế nào?

Cực kỳ khó.

Nguồn gốc của sự tự mãn

Tại sao người ta lại hành xử như vậy nhỉ?

Vì rất rất nhiều lý do.

Khi tôi kể cho các học viên MBA 20 tuổi về một công ty gặp khó khăn do tính tự mãn cao, họ thường bàn luận như thể công ty đó được điều hành bởi những người có chỉ số IQ trung bình là 40. Ẩn ý của họ là:

nếu công ty đó gặp khó khăn do tính cấp bách ở mức thấp thì ban điều hành hẳn là một nhóm người đần độn. Họ thể hiện rõ: sa thải ban điều hành đó đi và hãy thuê chúng tôi.

Ý nghĩ của nhóm MBA liên kết sự tự mãn và sự thiếu thích ứng không hoàn toàn trùng khớp với những kinh nghiệm của tôi. Thỉnh thoảng tôi cũng có gặp trường hợp những người thông minh, định hướng giỏi nhưng ý thức của họ về tính cấp bách lại thấp. Tôi vẫn nhớ như in cảnh ngồi trong một cuộc họp giữa những nhà quản lý cấp cao của một tập đoàn ở Âu Châu đang gặp khó khăn nghiêm trọng, nghe cuộc tranh luận đầy trí óc – mà có thể dùng làm tình huống dạy học ở Harvard. Tại sao lại không? Đa số những người tham dự cuộc họp đó đều có bằng cấp từ những trường giỏi nhất thế giới. Thật không may, cả những sự phân tích về sai lầm của đối thủ cạnh tranh – nhưng không chứng minh được – lẫn các ý tưởng tranh luận mơ hồ về "chiến lược" đã không nhằm đúng vào vấn đề chính mà tập đoàn đang gặp phải. Có thể đoán trước được là đã không có quyết

định nào thông qua vào cuối cuộc họp, bởi vì bạn không thể quyết định mà thiếu sự kiện thực tế. Tôi chắc rằng mọi người tham gia họp đã không thỏa mãn với kết cục đó. Họ không ngu ngốc. Nhưng nếu cho sự cấp bách một tỷ lệ từ 0 đến 100 thì con số trung bình mà họ đạt được hẳn là thấp hơn 50.

Có ít nhất 9 nguồn gây ra tính tự mãn kiểu như trên (xem sơ đồ phía dưới). Thứ nhất, không hiện diện một sự khủng hoảng thực sự. Công ty không đang trong giai đoạn thua lỗ. Không ai bị đe dọa phải mất việc tạm thời. Sự phá sản không đáng quan tâm. Kẻ địch không tấn công ngay ngoài cửa. Không tạo áp lực bằng những thông tin không tốt về công ty. Bạn có thể cho rằng công ty đó đã có rơi vào khủng hoảng bởi vì thị phần và lợi nhuận liên tục giảm, nhưng đó là vấn đề khác. Điểm quan trọng ở đây là: Cán bộ nhân viên công ty không thấy được một mối đe dọa kiểu như cơn bão sắp đến gần, đó là lý do tại sao tính cấp bách vẫn ở mức thấp.

Thứ hai, cuộc họp đó đã diễn ra trong một căn phòng đầy mùi "thành công". Cái bàn họp bằng gỗ gụ theo kiểu nghệ thuật cổ dài đến 30 bộ Anh. Tường được dát vải, thảm len trải sàn nhà, và tất cả việc trang hoàng cho thấy một sự sang trọng đắt tiền. Việc trang trí cả văn phòng điều hành, đặc biệt là khu vực lãnh đạo, cũng vậy: đá hoa, gỗ quý, thảm dày, và nhiều tranh sơn dầu. Thông điệp chuyển thể là rất rõ ràng: chúng ta giàu, chúng ta là người thắng cuộc, chúng ta phải làm cho đúng cách. Vậy thì: thư giãn đi, ăn trưa cái đã.

Thứ ba, các chuẩn mực mà những người lãnh đạo đó tự đo lường cho mình là quá cao. Lang thang ở đó, nếu tôi nghe thấy chuyện này 10 lần: "Lợi nhuận tăng 10% so với năm trước". Điều đã không được nói ra là lợi nhuận đã giảm 30% so với 5 năm trước đây, và lợi nhuận khắp ngành công nghiệp này đã tăng gần 20% trong 12 tháng qua.

Bảng 3.1: Nguồn gốc của sự tự mãn



Thứ tư, cơ cấu tổ chức công ty làm hướng mối quan tâm của đa số nhân viên vào những mục tiêu công việc hạn hẹp, thay vì kết quả hoạt động mang ý nghĩa rộng. Marketing có những đặc thù của nó, sản xuất có những yếu tố riêng, và nhân sự thì khác nữa. Chỉ duy nhất Giám đốc điều hành là người chịu trách nhiệm cho việc kinh doanh tổng thể, doanh thu, lợi

nhuận trên vốn. Vậy nên khi các con số thể hiện kết quả hoạt động chung của công ty đi xuống thì dễ hiểu là không ai cảm thấy mình có trách nhiệm cả.

Thứ năm, hệ thống hoạch định và kiểm soát nội bộ được thiết kế nhằm tạo điều kiện dễ dàng cho người ta đạt được những mục tiêu công việc của họ. Nhóm marketing của công ty bảo với tôi rằng họ đã đạt được 94% so với mục tiêu năm trước. Cái mục tiêu thường gặp là: "Thực hiện một chiến dịch quảng cáo mới trước 15 tháng 6". Tăng thị phần bất kỳ dòng sản phẩm nào của hãng đã không được người ta xem là một mục tiêu thích hợp.

Thứ sáu, người ta nhận các ý kiến phản hồi về hoạt động của mình chủ yếu từ hệ thống nội bộ chưa hoàn thiện trên. Thông tin từ các cổ đông bên ngoài hiếm khi đến được tai ai. Các quản lý cấp trung hoặc cán bộ nhân viên có thể làm việc cả tháng trời mà không hề đối mặt với một khách hàng không hài lòng, một cổ đông giận dữ, hay một nhà cung cấp bị thất vọng nào. Một số người có thể đã làm việc từ ngày đầu

tiên cho đến khi về hưu mà không trực tiếp nghe được phàn nàn từ một cổ đông bên ngoài nào.

Thứ bảy, khi các nhân viên trẻ mạnh dạn dám vượt khỏi lệ thường để thu thập những ý kiến phản hồi từ bên ngoài thì họ thường bị đối xử như những kẻ bị hủi. Trong cái văn hóa công ty đó, những hành vi như vậy được coi là không thích hợp bởi vì nó có thể gây tổn thương người khác, giảm tinh thần, hoặc dẫn tới tranh cãi (đó là những cuộc thảo luận trung thực).

Thứ tám, sự tự mãn là một bản chất rất "người" thể hiện ở chỗ người ta sẽ từ chối những gì mà họ không muốn nghe. Cuộc sống sẽ vui hơn nếu không gặp khó khăn và sẽ phiền phức hơn nếu có trở ngại. Đa số chúng ta, trong phần lớn thời gian, nghĩ rằng đã có quá đủ rắc rối khiến mình bận rộn lắm rồi. Chúng ta không muốn thêm công thêm việc nữa. Vì thế khi có dấu hiệu xuất hiện một vấn đề lớn, nếu có thể tránh khỏi bằng cách làm ngơ nó đi thì người ta sẽ làm.

Thứ chín, những ai tương đối không bị ảnh hưởng bởi 8 nguồn gây tự mãn kể trên và do đó có quan

tâm đến tương lai của công ty thì thường bị thu vào vỏ ốc an toàn của mình bởi những "lời nói tốt đẹp" từ ban quản lý cấp cao. "Hẳn là chúng ta có gặp thử thách, nhưng hãy nhìn vào những gì mà chúng ta đã làm được kìa". Những người từng sống qua thời kỳ những năm 1960 sẽ nhớ một sự kiện kinh khủng về việc này: nhiều tờ báo đã viết như thế nào về cách người Mỹ thắng trận ở Việt Nam. Mặc dù cách nói tốt đẹp đôi khi là không thành thật, nhưng đó thường là sản phẩm của văn hóa kiêu ngạo có được từ một quá khứ thành công.

Đa số các vấn đề ở trên là có liên quan đến những thành công trong lịch sử - của công ty nói chung, của bộ phận, hay của cá nhân. Thắng lợi trong quá khứ mang đến nhiều vấn đề, làm giảm nhận thức về tính cấp bách, và khiến chúng ta xoay mặt vào trong nội bộ. Đối với cá nhân, nó tạo nên vấn đề "cái tôi"; đối với công ty đó là vấn đề văn hóa. Quá nghĩ đến cái tôi cá nhân và văn hóa kiêu ngạo sẽ tạo điều kiện cho 9 nguồn gây nên sự tự mãn như trên, điều này có thể làm giảm tính cấp bách – ngay cả trong những tổ

chức đang đối mặt với nhiều thử thách lớn và được quản lý bởi những người thông minh và đầy khả năng.

Tôi nghĩ chúng ta thường cho rằng nếu những người khác cũng giống như mình – năng động và sẵn sàng – thì sự tự mãn sẽ không là gì cả. Hoặc chúng ta nghĩ rằng đa số mọi người đều nhanh nhạy, cho nên tất cả những gì phải làm là cho họ thấy sự thật về chất lượng sản phẩm kém, kết quả tài chính xấu, hiệu suất không tăng. Trong cả hai trường hợp này, chúng ta đều đã đánh giá quá thấp sức mạnh của những lực lượng mang tính bản chất và khó thấy tồn tại trong mọi tổ chức. Nguyên tắc quan trọng trong một công cuộc thay đổi lớn là: Đừng bao giờ đánh giá thấp tầm quan trọng của những nguồn lực gây nên sự tự mãn và không chịu thay đổi.

Nâng cao mức độ cấp bách

Làm tăng tính cấp bách đi đôi với việc bạn phải gạt bỏ được những nguồn gây tự mãn hoặc tối thiểu hóa tác động của chúng: ví dụ như, dẹp bỏ những dấi

hiệu cho thấy công ty quá tầm cỡ; thiết lập những tiêu chí cao hơn cả trong quá trình hoạch định – một cách chính thức – lẫn trong hoạt động hằng ngày – một cách không chính thức; chuyển đổi hệ thống đo lường nội bộ sang tập trung vào những vấn đề chưa phù hợp; mở thật rộng phạm vi thu nhận những phản hồi từ bên ngoài về hoạt động của công ty; khen thưởng cả cho những lời thật lòng trong các cuộc họp lẫn cho những cá nhân sẵn sàng đối mặt với khó khăn; và ngừng ngay mọi "lời nói tốt đẹp" từ cấp lãnh đạo. Ở một công ty cần đổi mới, tất cả các nhà quản lý có năng lực đều thực hiện một vài hành động trên. Tuy nhiên họ thường không đi xa đến mức cần thiết. Người ta mang tới cuộc họp lãnh đạo định kỳ hằng năm một bảng ghi thông tin khách hàng, nhưng không thấy ai quan tâm tới việc thông tin những khiếu nại khách hàng đến mọi người hàng tuần hay hàng ngày. Cuộc họp lãnh đạo định kỳ năm đó có thể diễn ra ở một nơi không phải là sang trọng lắm, nhưng sau đó các nhà lãnh đạo sẽ về lại bộ phận mình – nơi mà ngay cả vua Louis 14 cũng không cho

là xoàng xĩnh. Một hoặc hai vấn đề khó khăn được đưa ra bàn luận tại cuộc họp, nhưng bào báo của công ty lại chỉ in ra đầy những nội dung tốt đẹp.

Tạo nên được một ý thức mạnh mẽ về sự cấp bách đòi hỏi những hành động táo bạo hoặc ngay cả rủi ro – thường có ở những ban lãnh đạo giỏi. Vài hoạt động hay thấy nhất, như cái bảng thông tin khách hàng tại cuộc họp lãnh đạo hằng năm, thường thất bại ở nơi mà tính tự mãn có những điểm tựa mạnh mẽ. Táo bạo có nghĩa là xóa sạch báo cáo thu chi và tạo nên một sự thua lỗ lớn. Hoặc bán đi trụ sở tập đoàn và chuyển đến một nơi giống như trung tâm chỉ huy trong trận chiến. Hay là nói với mọi người rằng họ có 24 tháng để biến công ty trở thành kẻ dẫn đầu hoặc đứng thứ 2 trên thị trường, thất bại thì sẽ bị mất công ty hoặc đóng cửa. Hoặc là tuyên bố 50% thu nhập của 10 vị trong ban điều hành sẽ căn cứ vào việc hoàn thành các mục tiêu về chất lượng sản phẩm của cả công ty. Hoặc thuê tư vấn để tổ chức họp và giúp đưa những thông tin thực tế ra bàn luận trong những cuộc họp, mặc dù bạn biết cách đó sẽ

làm phiền lòng nhiều vị một cách đáng kể. (xem bảng dưới đây về 9 cách cơ bản làm tăng tính cấp bách).

Chúng ta sẽ không thường gặp những hành động táo bạo như trên vì mọi người sống trong một nền văn hóa thiên quá nhiều về quản lý mà thiếu sự lãnh đạo – trong đó người ta dạy rằng những hành động như thế là không được ủng hộ. Nếu các nhà điều hành làm lâu năm trong tổ chức, có thể họ cũng sợ rằng mình sẽ bị đổ tội gây ra chính cái khó khăn mà họ nêu lên. Chuyện này ít gặp trong trường hợp cuộc đổi thay bắt đầu với sự việc có một nhân vật mới được đưa vào vị trí chủ chốt, người này sẽ không phải bào chữa cho những hành động trong quá khứ của mình.

Đối với những người sống và thăng tiến trong một nền văn hóa thiên về quản lý, nơi mà giá trị chính là việc giữ được mọi thứ trong vòng kiểm soát, việc làm tăng tính cấp bách có thể sẽ rất khó khăn. Những bước đi táo bạo nhằm làm giảm sự tự mãn sẽ có khuynh hướng làm tăng mâu thuẫn và gây nên lo

lắng, ít nhất là vào thời gian đầu. Những người lãnh đạo thực sự sẽ biết cách hàng động bởi vì họ tin rằng việc dẹp bỏ được nguồn tự mãn có thể đi đến những kết quả quan trọng. Tuy nhiên với những ai đã từng được khen thưởng qua quá trình làm việc 30 hay 40 năm cho công ty ở vị trí một người lãnh đạo thận trọng thì những nỗ lực nhằm làm tăng nhận thức cấp bách thường sẽ rất rủi ro hoặc vô nghĩa.

Nếu ban điều hành cấp cao chỉ bao gồm những nhà quản lý thận trọng thì sẽ không có ai làm tăng tính cấp bách đến mức đủ cao và sự thay đổi lớn sẽ không bao giờ thành công. Trong những trường hợp như vậy, ban giám đốc có trách nhiệm tìm kiếm những nhà lãnh đạo và đặt họ vào những vị trí quan trọng. Nếu né tránh trách nhiệm này, thỉnh thoảng người ta vẫn làm thế, thì họ đã bỏ lỡ nhiệm vụ thiết yếu nhất của quá trình.

Tác dụng của những cuộc khủng hoảng

Các cuộc khủng hoảng rõ ràng có thể tác dụng rất lớn trong việc thu hút sự quan tâm của mọi người và đẩy

cao sự cấp bách. Khó mà giữ mọi việc như bình thường nếu tòa nhà dường như sắp cháy đến nơi. Nhưng trong một thế giới chuyển động ngày càng nhanh, chờ khi có lửa mới xuất phát là một chiến lược đầy hoài nghi. Và trong việc gây chú ý nơi người khác thì một ngọn lửa bất chợt có thể sẽ dẫn đến nhiều thiệt hại.

Bởi lẽ những cuộc khủng hoảng kinh tế là rất dễ thấy nên người ta thường nói rằng cuộc thay đổi lớn sẽ là không thể, cho đến khi những vấn đề của tổ chức trở nên nghiêm trọng đến mức gây thiệt hại lớn đến tình hình tài chính công ty. Mặc dù điều này có thể là thật trong những trường hợp khi mà sự thay đổi lớn là cần thiết, nhưng tôi nghĩ rằng hiệu quả của nó là không lớn trong nhiều trường hợp.

Tôi đã từng thấy người ta tái cấu trúc và cải tiến chất lượng thành công ngay cả trong trường hợp công ty đang lợi nhuận kỷ lục. Họ đã làm được như vậy bằng cách luôn luôn thôi thúc nhân viên bằng những tin tức khó khăn (lợi nhuận tăng nhưng thị phần giảm),

những vấn đề có thể xảy ra (một đối thủ mới có dấu hiệu cạnh tranh mạnh), hay những cơ hội tiềm năng (công nghệ hoặc thị trường mới). Họ đã làm được như vậy bằng cách thiết lập những mục tiêu đầy tham vọng, những tiêu chí hoàn toàn phá vỡ tình hình hiện tại. Họ đã kiên quyết dẹp bỏ những việc quá đáng, những lời nói tốt đẹp, hệ thống truyền tin lệch hướng, ... Làm cho mọi người thực sự quan tâm trong giai đoạn tốt đẹp không phải là một việc dễ dàng, nhưng hoàn toàn có thể làm được.

Một nhà doanh nghiệp Nhật Bản rất thành công đã thường ngăn chặn tính tự mãn nơi ban điều hành của ông bằng cách đề ra những mục tiêu 5 năm cực cao. Ngay khi người ta có vẻ kiêu căng vì những thành quả của mình thì ông nói: “Chúng ta sẽ lập mục tiêu tăng gấp đôi doanh số trong vòng 4 năm”. Vì sự tin cậy của ông ta nên nhân viên công ty đã không thể phớt lờ được lời tuyên bố đó. Bởi vì ông không bao giờ xem nhẹ các mục tiêu, thay vì tập trung suy nghĩ về những mục tiêu lớn lao gì có thể khiến người ta nỗ lực làm theo thì ông lại luôn đưa ra những ý

tưởng đứng về phía họ. Và bằng cách đó ông ta đã gắn những mục tiêu vào những giá trị cơ bản mà ban điều hành của ông quan tâm. Kết quả cuối cùng là: Các mục tiêu 5 năm của ông đã không trở thành động cơ phản lực cho sự tự mãn.

Các nhà lãnh đạo thực sự thường biết tạo nên những chuyện khủng hoảng giả tạo kiểu như trên hơn là ngồi chờ chuyện xảy ra. Ví dụ như Harry, thay vì tranh cãi các kế hoạch với ban quản lý của mình – như cách ông thường làm, ông đã quyết định chấp nhận các kế hoạch về chi phí và thu nhập mà biết là không thực tế. Con số 30% trên lợi tức mong muốn đã thu hút được mọi người. Tương tự như vậy, Helen đã chấp thuận điều mà bà ta tin là không thực tế về việc sản xuất một sản phẩm mới quan trọng và bà đã để cho cả quá trình đó diễn ra trước mắt mình – không có bất kỳ hành động ngăn cản nào do e dè. Kết quả là: Việc sản xuất kinh doanh như thông thường đã không thể tiếp diễn.

Một vài cuộc khủng hoảng giả tạo dựa vào việc thâm hụt tài chính nghiêm trọng để đánh thức mọi người. Có một Giám đốc điều hành của một tập đoàn nổi tiếng đã xóa sạch các báo cáo thu chi, tài trợ cho một số ý tưởng mới, và gây nên một sự thâm hụt khoảng 1 tỷ đô la. Nhưng đó là một trường hợp không thường gặp. Ông giám đốc đó có một hợp đồng dài hạn và tập đoàn có đầy tiền mặt.

Vấn đề khó khăn đối với những vụ khủng hoảng tài chính, tự nhiên hay giả tạo, là chúng thường làm tiêu hao nguồn lực của công ty. Sau khi mất 1 hay 2 tỷ, bạn thường sẽ thu hút được sự quan tâm của mọi người, nhưng bạn sẽ kết thúc việc đó với những ý tưởng cải tiến mới thiếu nguồn kinh phí tài trợ. Ngay cả khi sự chuyển đổi dễ dàng xảy ra trong tình huống khủng hoảng tài chính thực tế, nếu có lựa chọn thì tốt nhất đừng chờ đến khi sự việc xảy ra. Tốt nhất nên tự gây nên khủng hoảng. Sẽ còn tốt hơn, nếu có thể, khi giúp người ta nhận ra các cơ hội hay mối nguy khủng hoảng thực tế mà không bị thiệt hại.

Vai trò của những người quản lý cấp trung và cấp thấp

Nếu phạm vi thay đổi là tại một phân xưởng, phòng bán hàng, một bộ phận trong một tổ chức lớn thì đóng vai trò chủ đạo sẽ là các vị quản lý cấp trung hoặc cấp thấp – người phụ trách đơn vị đó. Họ sẽ cần phải làm giảm tính tự mãn và làm tăng tính cấp bách. Họ phải thành lập nên nhóm dẫn đường, xây dựng tầm nhìn định hướng, chuyển tải tầm nhìn đó đến người khác, ... Nếu có đủ quyền tự quyết thì thường họ sẽ làm được bất chấp những gì đang diễn ra ở những bộ phận còn lại trong công ty. Nếu họ có đủ quyền tự quyết.

Không có đủ quyền tự quyết trong một tổ chức đầy sự tự mãn thì mọi nỗ lực thay đổi tại một bộ phận nhỏ cũng sẽ đi vào ngõ cụt ngay từ khi bắt đầu. Sớm hay muộn gì thì sức mạnh của tính ì không chịu thay đổi cũng sẽ can thiệp vào quá trình, bất kể tầng quản lý cấp thấp đó làm gì. Trong những trường hợp đó, lao mình vào công cuộc chuyển đổi có thể sẽ là một

sai lầm tai hại. Khi nhận ra điều này, người ta thường nghĩ rằng họ chỉ có một con đường để chọn: ngồi xuống và chờ đợi ai đó ở cấp cao cung cấp nguồn lực mạnh hơn. Vì thế họ sẽ chẳng làm gì cả, và các nguồn lực gây nên tính ì không chịu thay đổi – mà đã làm họ tức điên lên – lại có cơ hội mạnh hơn lên.

Các vị điều hành cấp cao – vì có quyền lực trong tay – thường đóng vai trò chính yếu trong việc làm giảm tính ì như trên. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Đôi khi một nhân vật có năng lực và mạnh dạn ở cấp trung hoặc cấp thấp trong tổ chức là nhân tố tạo nên sức mạnh thúc đẩy quá trình chuyển đổi.

Tình huống điển hình nhất mà tôi biết là một vị quản lý cấp trung tại một công ty dịch vụ du lịch, gần như một mình cô ta đã làm cho cả ban quản lý cấp cao phải đương đầu với các dữ liệu về vị thế cạnh tranh ngày càng kém của hãng. Cô ta đã thực hiện một hành động không như thông thường – đưa một sản phẩm vào một kênh phân phối mới – coi như là lý do cho việc thuê tư vấn. Với sự ủng hộ đằng sau hậu

trường của cô ta, các nhà tư vấn đã cơ bản cho rằng hãng sẽ không bao giờ thành công với kênh phân phối mới đó trừ phi phải giải quyết nửa tá vấn đề trước mắt. Các đồng nghiệp ngang hàng của cô ta đều rút vào vỏ bọc khi họ thấy các kết quả của việc làm này, nhưng cô ta vẫn tiến lên phía trước. Bởi vì hiểu rõ tổ chức nên cô ta đã làm chệch hướng những lời phê bình hướng về các nhà tư vấn của những cán bộ không đồng tình và chống đối. Cô ta có một năng lực đáng ngạc nhiên để suy nghĩ kiểu như: "Chuyện này thực sự làm mình ngạc nhiên. Bên tư vấn xử lý tình huống không tốt hay là có chuyện gì đó nghiêm trọng ở đây?"; "Mình không thể tin được rằng họ đã gửi các báo cáo này cho tất cả những người kia. Chúng ta đâu có quyền làm như vậy"; "Anh tin vào điều này sao? Vậy thì Gerry và Alice cũng tin. Cả 3 người có bao giờ nói với nhau về những vấn đề này chưa?"

Nếu mọi người trong ban quản lý cấp cao đều là những nhà quản lý thận trọng – giữ mãi tình hình hiện trạng – thì cuộc cách mạng dũng cảm như dưới

đây sẽ không bao giờ thành công. Tuy nhiên tôi chưa từng thấy một tổ chức mà cả ban điều hành đều chống lại sự thay đổi. Ngay cả trong trường hợp xấu nhất thì cũng có 20 – 30% dường như biết rằng công ty sẽ không phát triển được, họ muốn làm gì đó nhưng cảm thấy bị bó buộc. Ý tưởng đổi mới từ cấp quản lý trung có thể cho các cá nhân này cơ hội tấn công vào sự tự mãn mà không bị coi là thiếu năng lực hoặc kích động.

Đối với những nhà quản lý cấp trung mà không tìm được cách làm tăng sự cấp bách trong một tổ chức cần đổi thay, trong đó ban quản lý cấp cao không có được một vai trò lãnh đạo cần thiết, thì giải pháp nghề nghiệp khôn ngoan có thể là đi tìm nơi khác. Trong môi trường kinh tế ngày nay, người ta thường trung thành với nghề nghiệp của mình, ngay cả khi công ty của họ không đi đến đâu cả. Người ta tự thuyết phục mình rằng trong tình hình giảm quy mô như vậy thì họ sẽ là người may mắn khi có lợi về tiền lương và việc chăm sóc sức khỏe. Chuyện này có thể hiểu được. Tuy nhiên trong thế giới của thế kỷ 21, tất

cả chúng ta đều sẽ cần học hỏi và phát triển qua nghề nghiệp của mình. Một trong nhiều vấn đề trong các tổ chức có tính tự mãn là sự cứng nhắc và bảo thủ khiến cho việc học hỏi trở nên khó khăn.

Tính toán thời gian, thu lợi, không chịu học hỏi và để cho tính cấp bách giữ ở mức thấp là một chiến lược ngắn hạn và đầy thiển cận. Những chiến lược như vậy hiếm khi dẫn tới kết quả thành công về lâu dài, cả cho công ty lẫn cá nhân.

Cấp bách bao nhiêu là đủ?

Bất chấp bắt đầu như thế nào và bởi ai, đa số các tổ chức đều gặp khó khăn ở giai đoạn từ thứ 2 đến thứ 4 trong tiến trình thay đổi lớn, trừ phi là các nhà quản lý thật sự tin rằng tình trạng hiện tại là không thể chấp nhận được. Duy trì giai đoạn 7 và 8 đòi hỏi một sự cam kết còn cao hơn nữa. Phần lớn nhân viên, khoảng 75% ban quản lý, và tất cả ban điều hành cấp cao cần phải tin rằng sự thay đổi đang thực thi là rất cần thiết.

Bởi vì một số hành động thay đổi ban đầu vẫn có thể thực hiện được với mức cấp bách thấp, và bởi vì sự tấn công vào tính tự mãn có thể gây lo lắng, nên người ta dễ bị bõ qua bước 1 và khởi đầu tiến trình thay đổi bằng những bước sau. Tôi đã từng thấy người ta bắt đầu bằng việc thành lập nhóm dẫn đường, bằng việc xây dựng tầm nhìn, hoặc đơn giản là thay đổi (tái cấu trúc, tạm giãn thợ vì không có việc, sát nhập). Nhưng vấn đề về tính ì và sự tự mãn luôn luôn đi đôi với những việc này. Đôi khi người ta nhanh chóng va phải bức tường, đó là khi việc thiếu tính cấp bách dẫn tới hậu quả là không thể thành lập được một đội ngũ đủ lực để dẫn dắt công cuộc đổi thay. Thỉnh thoảng người ta cũng tiến lên được qua nhiều năm – với việc sát nhập tạo nên một sự phát triển và sự nhộn nhịp – trước khi các ý tưởng đổi mới trở nên suy yếu một cách rõ ràng.

Ngay cả khi bắt đầu quá trình thay đổi lớn bằng những việc làm làm giảm tính tự mãn thì người ta cũng đôi khi tự cho rằng công việc đã hoàn thành, trong khi thực ra còn rất nhiều chuyện phải làm. Tôi

đã từng gặp vài cá nhân có năng lực đặc biệt rơi vào hoàn cảnh này. Họ nói với ban điều hành – những người chỉ biết ủng hộ cho các lý lẽ của mình – rằng "Chúng ta đã sẵn sàng cho chuyện này. Mọi người đều hiểu rõ rằng tình trạng hiện tại cần phải được thay đổi. Không còn nhiều sự tự mãn ở đây nữa. Đúng không Phil? Carol?". Họ dấn bước tới trên một nền tảng không vững và cuối cùng đã phải hối tiếc.

Những người bên ngoài có thể rất có ích ở đây. Hãy hỏi những người khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông – những ai hiểu rõ chuyện thay đổi công ty đang cố làm – xem họ nghĩ gì. Mức độ cấp bách đã đủ cao chưa? Tính tự mãn xuống thấp đến mức cần thiết chưa? Đừng hỏi những nhân viên có cùng động cơ như bạn, điều đó sẽ không phản ánh đúng sự thật. Và cũng đừng đặt những câu hỏi trên chỉ với vài người bạn bên ngoài. Hãy trò chuyện với những ai hiểu biết về công ty, hoặc ngay cả những người dường như bất hòa với công ty. Và quan trọng hơn hết là hết sức tập trung để lắng nghe một cách cẩn thận.

Nếu làm như vậy, bạn sẽ nhận thấy có những người chưa hoàn toàn thông suốt vấn đề để có thể đưa ra những nhận định đáng tin và có những người khác có nhận định rõ ràng. Bạn có thể phân loại được tất cả họ nếu bạn nói chuyện với đủ số lượng người. Điểm mấu chốt ở đây là cần làm mở mắt những người bên trong để thấy được những sự thật bên ngoài. Trong một thế giới biến chuyển nhanh, nhìn thiển cận vào bên trong có thể sẽ mất tất cả.

CHƯƠNG 4. THÀNH LẬP NHÓM DẪN ĐƯỜNG

Những sự đổi thay lớn thường có liên quan đến một cá nhân nổi bật. Nghĩ đến sự hồi sinh của Chrysler từ bờ vực phá sản vào những năm đầu thập kỷ 1980 chúng ta sẽ nhớ đến Lee Iacocca. Nói đến sự lớn mạnh của Wal-Mart từ một tổ chức bé nhỏ đến người dẫn đầu, cái tên Sam Walton sẽ hiện ra ngay trong trí bạn. Khi đọc về các nỗ lực tự đổi mới của IBM, trung tâm câu chuyện sẽ xoay quanh Lou Gerstner. Trong một thoáng, người ta có thể kết luận rằng cách lãnh đạo thiết yếu đối với mọi thay đổi có thể có được từ một cá nhân tài năng hơn người.

Đó là một suy nghĩ cực kỳ tai hại.

Bởi lẽ rất khó để hoàn thành một công cuộc đổi thay lớn, cần phải có một lực lượng mạnh để duy trì được quá trình. Không một cá nhân nào, ngay cả một giám đốc điều hành như một ông vua, có thể tự mình xây dựng nên một tầm nhìn đúng, truyền đạt nó cho tất

cả mọi người, dẹp bỏ mọi rào cản, tạo nên những kết quả thắng lợi ngắn hạn, dẫn dắt và kiểm soát hàng tá những dự án thay đổi, và biến các phương pháp mới đó ăn sâu vào văn hóa công ty. Ngay cả một nhóm yếu năng lực cũng không thể làm được những chuyện này. Luôn luôn cần phải có một nhóm dẫn đường vững mạnh – một nhóm biết phối hợp tốt, quyết tâm, và cùng chung một mục tiêu. Thành lập được một đội ngũ như vậy luôn là phần rất quan trọng ở những giai đoạn đầu của mọi quá trình thay đổi – tái cấu trúc, tái tổ chức công việc, hay hoạch định lại chiến lược.

Thực hiện công việc một mình: Vị Giám Đốc bị cô lập

Có một công ty thực phẩm từng rất thành công trong giai đoạn 1975 đến 1990. Rồi ngành công nghiệp này thay đổi, và công ty trượt dài từ đó.

Vị giám đốc điều hành công ty trên là một nhân vật xuất sắc. Với tố chất bao gồm 20% lãnh đạo, 40% quản lý và phần còn lại là năng lực về tài chính, ông đã dẫn dắt thành công công ty của mình bằng

phương pháp quản lý rất chặt chẽ. Khi ngành công nghiệp thay đổi vào cuối thập kỷ 1980, ông đã cố biến chuyển công ty để ứng phó với tình hình mới. Và ông đã áp dụng đúng cái cách mà đã sử dụng suốt 15 năm trước đó để thay đổi công ty – đó là kiểu quản lý của một ông vua, với các quân sư bên cạnh.

"Vua" Henry đó có một ban điều hành bên cạnh, nhưng đó thật ra chỉ là một nhóm người làm công việc thu thập và phân phối thông tin, chứ không phải ra quyết định. Những công việc thực sự được quyết định ở ngoài các cuộc họp. Có lẽ Henry đã một mình suy nghĩ về mọi chuyện tại phòng làm việc của mình. Sau đó ông ta sẽ hỏi ý kiến của Charlotte về việc đó. Cũng có thể ông sẽ ăn trưa với Frank và nhân tiện hỏi anh ta vài câu. Ông ta còn có thể chơi golf cùng với Ari và ghi nhớ các ý kiến của anh ta. Cuối cùng, ông sẽ tự ra quyết định. Sau đó thì tùy tình huống, ông ta có thể công bố quyết định đó tại cuộc họp ban điều hành hoặc, nếu vấn đề tế nhị, thì nói riêng với từng người tại phòng làm việc của mình. Rồi mọi

người sẽ truyền thông điệp đó đến những người khác, nếu cần thiết.

Phương pháp trên đã rất thành công ở gian đoạn 1975 – 1990 vì ít nhất 4 lý do sau: (1) nhịp thay đổi ở thị trường trong lĩnh vực của Henry là không nhanh; (2) ông ta hiểu biết rất sâu trong ngành của mình; (3) công ty đã có một vị thế rất mạnh đến nỗi mà nếu có một quyết định chậm trễ hoặc sai lầm thì cũng không nguy hại lắm; (4) Herry là một người khôn ngoan.

Rồi thì ngành công nghiệp đã thay đổi.

Suốt 4 năm, cho đến khi về hưu vào năm 1994, Henry đã cố gắng dẫn dắt cuộc chuyển biến bằng việc sử dụng đúng phương pháp cũ – cái cách mà đã từng giúp ông thành công trong một thời gian dài. Nhưng lần này ông đã không thành công, bởi lẽ số lượng và bản chất của các quyết định đã rất khác nhau theo nhiều phương diện.

Trước 1990, các vấn đề là tương đối nhỏ, ít phức tạp, ít bị cảm tính và không nhiều lắm. Một người thông minh, sử dụng phương pháp trao đổi một đối một, có thể ra quyết định đúng và thực hiện được nó. Nhưng với một ngành công nghiệp thay đổi liên tục và nhu cầu phải đổi thay lớn trong công ty, mọi chuyện trở nên to lớn hơn và tốc độ hơn. Chỉ một cá nhân, ngay cả đầy tài năng, thì không thể xử lý một cách đúng đắn được hàng loạt các quyết định. Chọn phương án và truyền đạt chúng đi trở nên quá chậm. Các quyết định được chọn mà không suy xét hết mọi ngóc ngách của vấn đề. Nhân viên được yêu cầu phải cống hiến hết mình mà không hiểu rõ tại sao họ phải làm vậy.

Sau 2 năm, kết quả thực tế cho thấy phương pháp cũ của Henry là không hiệu quả. Thay vì thay đổi, ông ta trở nên bị cô lập và chịu nhiều áp lực hơn. Từ một sự sát nhập đáng ngờ và việc giảm nhân lực cay đắng sau đó, ông ta đã miễn cưỡng về hưu (với nhiều sức ép từ ban điều hành của ông).

Nhóm dẫn đường thiếu sự tín nhiệm

Trường hợp thứ hai này tôi đã từng chứng kiến rất nhiều lần. Người đứng đầu cao nhất cho cuộc đổi thay là vị trưởng phòng nhân sự, cán bộ chất lượng, hoặc trưởng bộ phận kế hoạch. Một vị nào đó nói với ông chủ là cần đưa anh/ chị cán bộ này vào vị trí trưởng nhóm – nhóm gồm có nhiều cá nhân từ các bộ phận và 1 – 2 nhà tư vấn bên ngoài. Nhóm đó cũng có thể có sự góp mặt của người lãnh đạo tương lai của tổ chức, nhưng không ai trong 3 – 4 vị lãnh đạo tham gia cả. Và trong số 15 cán bộ cấp cao, chỉ có 2 hay 4 người tham gia nhóm.

Bởi vì nhóm có một người đứng đầu nhiệt tình nên công việc cũng tiến triển được trong một thời gian. Nhưng tất cả những ai am hiểu – là thành viên của nhóm hay không là thành viên – đều nhanh chóng nhận ra rằng việc thành công lâu dài là hầu như không thể; và điều này làm cho nhóm thiếu sự hỗ trợ và lòng quyết tâm. Do mọi người trong nhóm ai cũng bận rộn, và do một số thành viên không cho rằng đó

là hoạt động cần thiết nhất, nên việc thiết lập một thời gian biểu để mọi người họp mặt bàn luận về các vấn đề khó khăn của công ty và để xây dựng lòng tin lẫn nhau đã không thể thực hiện được. Tuy nhiên, vị trưởng nhóm không chịu bỏ cuộc mà vẫn cố hết sức tiến tới, thường là vì anh ta rất tận tâm với công ty và các cán bộ nhân viên khác.

Sau một thời gian sẽ chỉ còn một nhóm nhỏ 3 – 4 thành viên tiếp tục công việc, thường là người trưởng nhóm, ông tư vấn, và một cá nhân năng nổ khác. Các thành viên còn lại sẽ tán thành mọi ý kiến của nhóm nhỏ này mà không cần suy nghĩ, nhưng họ không đóng góp nhiều công sức cũng như không quyết tâm với quá trình thay đổi. Sớm hay muộn thì cũng sẽ gặp phải khó khăn: khi cả nhóm không đạt được sự đồng lòng trên những nội dung quan trọng, khi các đề xuất của nhóm không được lắng nghe, hoặc khi nhóm cố thực hiện một ý tưởng và va phải bức tường thụ động ngăn cản. Nếu bỏ nhiều công sức thì nhóm cũng sẽ đạt được một số kết quả, tuy nhiên sẽ rất chậm chạp.

Một cuộc mổ xẻ phân tích trường hợp trên cho thấy lực lượng đặc nhiệm đó đã không thể trở thành một đội ngũ mạnh, tập hợp những cá nhân có quyền lực – họ cùng nhận thức như nhau về các vấn đề khó khăn, các cơ hội và cùng quyết tâm thay đổi. Từ lúc bắt đầu, nhóm đã không có được sự tin tưởng cần thiết để dấn bước một cách mạnh mẽ. Không có sự tin cậy đó, bạn sẽ giống như một chiếc xe tải 18 bánh hoạt động bằng động cơ của một cái máy xén cỏ.

Trong lúc đó, vì thất bại, vị thế cạnh tranh của công ty sẽ yếu hơn trong khi đơn vị dẫn đầu trong ngành lại tiến xa hơn nữa.

Nhịp bước cùng sự thay đổi: Nhóm dẫn đường thực thụ

Vấn đề chủ yếu của cả 2 tình huống trên là không công ty nào quan tâm đến tốc độ thay đổi của thị trường và công nghệ. Trong một thế giới ít cạnh tranh và di chuyển chậm, một nhóm không mạnh vẫn có thể giúp tổ chức thích nghi với môi trường ở một mức độ chấm nhận được. Nhóm sẽ đưa ra các đề

xuất. Các nhà quản lý chủ chốt bài bác hầu hết chúng. Nhóm trình bày thêm các ý tưởng. Ban quản lý đòi hỏi hơn một chút nữa. Và cả nhóm lại cố gắng thêm. Khi sự thay đổi về công nghệ và môi trường cạnh trạnh là có giới hạn thì phương pháp này áp dụng được. Nhưng trong một thị trường chuyển động nhanh, các nhóm yếu lực luôn luôn gặp thất bại.

Trong môi trường thay đổi chậm, một vị giám đốc đơn độc có thể thực hiện được những đổi thay bằng cách nói chuyện với Charlotte, rồi với Frank, sau đó là Ari, rồi suy ngẫm về những gì họ nói. Ông ta có thể nói chuyện với họ lại lần nữa nếu cần thêm thông tin. Sau khi ra quyết định, ông truyền đạt cho Charlotte, Frank, và Ari. Quá trình thông tin theo một thứ tự nhất định. Miễn là ông chủ có khả năng và thời gian cho phép, quá trình này sẽ hiệu quả. Ở môi trường biến đổi nhanh, hành động theo đường thẳng một cách chậm chạp như vậy sẽ chuốc lấy thất bại. Nó quá chậm. Thông tin truyền đi không còn kịp thời nữa. Và điều đó làm cho việc thực thi các hành động thêm phần khó khăn.

Môi trường kinh doanh ngày nay đòi hỏi một quá trình ra quyết định mới (xem bảng phía dưới). Thế giới biến chuyển rất nhanh, một cá nhân hoặc một đội ngũ không đủ mạnh hiếm khi thu thập đủ thông tin cần thiết để có được những quyết định đúng đắn. Không có đủ sự tin cậy và thời gian để khiến người khác cống hiến hết mình cho công cuộc thay đổi thì cũng không đi đến đâu. Chỉ có những nhóm biết phối hợp tốt, tin tưởng lẫn nhau thì mới có thể thành công. Chân lý hiển nhiên mới này được minh chứng rất rõ đối với nhóm dẫn dắt thay đổi trong một nhà máy, trong một quá trình phát triển sản phẩm mới, hoặc ngay chính trong ban quản lý cấp cao của tổ chức trong suốt cuộc thay đổi lớn. Một nhóm dẫn đường hiệu quả có thể xử lý được nhiều thông tin hơn, tốc độ nhanh hơn. Nhóm cũng giúp tăng tốc việc áp dụng các phương pháp tiếp cận mới, bởi lẽ những cá nhân có quyền lực sẽ thực sự hiểu rõ và quyết tâm đối với những quyết định mới.

Ra quyết định trong môi trường kinh doanh ngày nay

Vậy tại sao các nhà quản lý không sử dụng các nhóm nhiều hơn để thúc đẩy đổi thay? Ở một chừng mực nào đó, sự xung đột là một lý do. Nhóm thì không có thăng tiến, cá nhân thì có, và các cá nhân phải đạt được những thành tích rõ ràng mới thăng tiến. Câu phát biểu "Tôi đã từng ở trong một nhóm ..." ngày nay không được đánh giá cao ở nhiều nơi.

Tuy nhiên, lý do lớn hơn là vấn đề liên quan đến lịch sử. Đa phần các nhà điều hành cấp cao đều trưởng thành trong thời kỳ mà làm việc nhóm là không cần thiết. Họ có thể đã đề cập đến "nhóm", nhưng thực sự chuyện tôn ti thứ bậc vẫn đóng vai trò cơ bản – một ông chủ và 8 nhân viên báo cáo trực tiếp cho ông ta. Tôi đã từng thấy nhiều nhóm hoạt động rất kém, lúc mà mọi thứ chuyển động chậm chứ không nhanh, họ thường thấy thoải mái hơn với cách thức cũ – ngay cả khi cách đó ngày càng kém hiệu quả.



Hậu quả là: trong nhiều cuộc tái tổ chức công việc và tái lập chiến lược, người ta thường bỏ qua bước này hoặc quan tâm rất ít. Họ cố chạy đua với việc tạo nên tầm nhìn, hay là giảm quy mô công ty, hoặc làm gì đó khác. Sớm hay muộn thì việc thiếu sự dẫn đường của một nhóm đủ năng lực sẽ dẫn tới những kết quả tồi tệ.

Thành lập nhóm dẫn đường

Bước đầu tiên để thành lập nhóm dẫn dắt đổi thay đó là chọn đúng người. Sau đây là 4 đặc điểm thiết yếu nhất của nhóm:

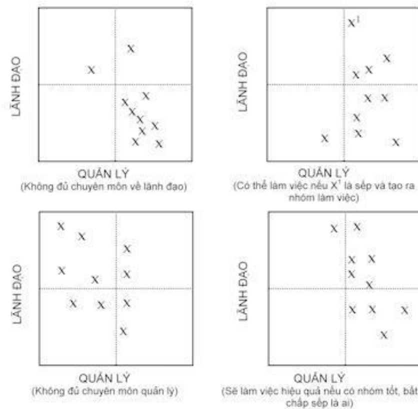
1. Quyền lực: Có sự tham gia của nhiều cá nhân chủ chốt không, đặc biệt là các vị quản lý chính, để cho những ai còn lại không thể dễ dàng ngăn cản quá trình?

2. Sự tinh thông: là hiểu biết nhiều – về các quy tắc, kinh nghiệm làm việc, các nhóm đội, ... - các vấn đề liên quan đến công việc thực tiễn để có thể ra những quyết định đúng.

3. Sự tin cậy: Nhóm dẫn dắt có bao gồm những người chiếm được lòng tin cao của người khác trong tổ chức hay không? Để đảm bảo những lời tuyên bố của nhóm sẽ được mọi người lắng nghe nghiêm túc.

4. Tài lãnh đạo: Có những người lãnh đạo thực sự tham gia trong nhóm không? Để có thể dẫn dắt công cuộc thay đổi.

Đặt điểm thứ 4, tài lãnh đạo, đặc biệt quan trọng. Cần cả 2 loại người trong nhóm: người lãnh đạo và người quản lý, và họ phải biết phối hợp nhóm với nhau. Người quản lý giữ cho quá trình luôn trong tầm kiểm soát, trong khi người lãnh đạo sẽ dẫn dắt cuộc đổi thay. (xem các ma trận sau về sự phân bố người quản lý và người lãnh đạo)



Một nhóm mà bao gồm các nhà quản lý giỏi nhưng lãnh đạo kém thì sẽ khó thành công. Suy nghĩ theo kiểu quản lý sẽ xây dựng được các kế hoạch, nhưng không phải tầm nhìn; sẽ khó mà truyền đạt định hướng thay đổi; và nó thiên về kiểm soát hơn là trao quyền cho người khác. Tuy nhiên văn hóa của những công ty từng đạt được nhiều thành công trong lịch sử lại thường gắn liền với cách suy nghĩ đó, không có sự hiện diện của cả việc lãnh đạo lẫn người lãnh đạo. Trớ trêu là những thành quả lớn lao lại tạo nên động lực làm tăng nhu cầu về người quản lý để giữ cho công ty đang phát triển đó luôn trong tầm kiểm soát, trong khi hầu như không có nhu cầu về sự lãnh đạo. Trong các tổ chức dạng đó, bạn cần phải hết sức cẩn

trọng, nếu không thì nhóm dẫn đường sẽ thiếu mất phẩm chất quan trọng đang bàn.

Có thể giải quyết việc thiếu tài lãnh đạo bằng 3 cách sau: (1) đưa người từ bên ngoài vào công ty; (2) chọn những người trong nội bộ biết cách lãnh đạo; (3) khuyến khích những cán bộ đang giữ các vị trí đòi hỏi phải lãnh đạo, nhưng họ rất ít khi thể hiện sự lãnh đạo, tham gia vào quá trình. Cho dù chọn phương cách nào thì mục tiêu cuối cùng cũng phải giống nhau: thành lập một nhóm biết kỹ năng lãnh đạo. Đừng bao giờ quên điều này: Một nhóm dẫn đường mà chỉ bao gồm các nhà quản lý – dù là quản lý cấp cao, đầy năng lực – sẽ làm cho mọi nỗ lực thay đổi đi vào ngõ cụt.

Quy mô của nhóm tùy thuộc vào quy mô của tổ chức. Sự thay đổi thường bắt đầu với chỉ 2 hay 3 người. Sau đó nhóm sẽ tăng lên con số 6 thành viên trong một đơn vị nhỏ. Ở một công ty lớn hơn, có thể cần 20 đến 50 người tham gia nhóm.

Những đặc tính cần tránh hoặc phải hết sức cẩn trọng

Có 2 nhóm người cần loại ra khi thành lập nhóm dẫn đường. Thứ nhất là những người quá coi trọng cái tôi của mình, không để ý đến ai khác. Thứ hai là loại người mà tôi gọi là “đồ rắn rết”, kẻ sẽ gây ra những mối hồ nghi phá tan hiệu quả phối hợp nhóm.

Người ta thường có cái tôi lớn khi giữ các chức vụ cao trong tổ chức. Những nhân tố này sẽ cống hiến được cho nhóm nếu họ thật sự nhận thấy mình cũng có những điểm yếu kém hay các giới hạn, nếu họ biết thừa nhận thế mạnh của người khác, và nếu họ có thể chuyển những mối quan tâm trước mắt mình thành những mục tiêu to lớn hơn. Nếu không có được những điều này mà họ lại giữ vị trí chính trong nhóm thì bạn có thể hôn tạm biệt cả quá trình thay đổi được rồi đấy.

“Kẻ rắn rết” thì cũng gây thảm họa tương tự, chỉ theo một cách khác mà thôi. Họ phá hoại lòng tin – yếu tố thiết yếu nhất của phối hợp nhóm. Tên lưu manh này

là một tay chuyên nghiệp trong việc nói xấu với Sally về Fred và đi nói với Fred những điều khác về Sally – làm tiêu tan mối quan hệ giữa 2 người đó.

Cả 2 nhóm người trên đều có thể là những người khôn ngoan, nhanh nhạy và hiệu quả theo một số cách thức nhất định. Vì thế họ có thể chen chân lên vị trí cấp cao, và đương nhiên có thể là một ứng viên khá cho vị trí trưởng nhóm dẫn đường. Người thông minh sẽ biết cách nhận ra các cá nhân trên và tách họ khỏi nhóm. Nhưng nếu không thể thì các nhà lãnh đạo cấp cao phải theo dõi và kiểm soát những cá nhân đặc biệt này một cách cẩn trọng.

Một kiểu người khác cũng cần thận trọng là những người thờ ơ. Trong những tổ chức với mức độ cấp bách cực cao, rất dễ khiến người khác tham gia vào quá trình thay đổi. Nhưng bởi lẽ ít khi đạt được mức cấp bách cao như thế nênthường bạn phải nỗ lực nhiều hơn, đặc biệt là đối với những nhân vật chủ chốt nhưng tỏ ra không quan tâm.

Jerry là một trưởng chi nhánh của một hãng dầu lửa lớn – một người tham công tiếc việc. Với bản tính bảo thủ, ông mang phẩm chất của một nhà quản lý nhiều hơn là lãnh đạo và thường tỏ ra nghi ngờ mọi lời kêu gọi thay đổi vì nguy cơ phá sản. Tuy nhiên, do đã có 35 năm đạt được nhiều thành quả tại chi nhánh của mình nên Jerry được tôn trọng và người ta bỏ qua cho ông. Kết quả là cấp trên trực tiếp của Jerry đã phải mất nhiều thời gian trong 2 tháng trời để cố thuyết phục ông rằng quá trình đổi thay là cần thiết và vai trò của ông ta là rất quan trọng cho việc này. Suốt nữa thời gian trên, Jerry vẫn cứ đưa ra những lời xin lỗi, cho rằng mình không đủ thời gian và năng lực cho công cuộc đó. Tuy nhiên sự kiên trì đã có kết quả, cuối cùng thì ông ta cũng đồng ý tham gia.

Người ta dễ có khuynh hướng bỏ qua những cá nhân như Jerry và chọn những người khác. Nhưng nếu đó là những cá nhân chủ chốt với nhiều quyền lực và sự tin cậy thì đó không

phải là một sự chọn lựa khôn ngoan. Thường thì vấn đề tham gia của Jerry sẽ lại trở nên một sự cấp bách. Ông ta không thực sự nhìn nhận ra khó khăn và các cơ hội, và những người khác làm việc hằng ngày với ông cũng sẽ như vậy. Do sự tự mãn cao nên bạn sẽ không bao giờ thuyết phục được ông ta bỏ thời gian và công sức tham gia vào nhóm.

Khi những người như Jerry có thêm đặc tính "rắn rết" hoặc cái tôi lớn thì việc thương lượng cho ông ta về hưu thường là giải pháp khả dĩ duy nhất. Bạn không muốn có ông ta trong nhóm, nhưng cũng không thể để cá nhân đó ở ngoài để gây thêm rắc rối. Nhiều tổ chức hay bỏ qua vấn đề này, thường là do những cá nhân đó có kỹ năng đặc biệt hoặc có hậu thuẫn về mặt chính trị. Nhưng hậu quả sẽ còn tệ hơn – để cho họ hủy hoại chiến lược mới hay mọi nỗ lực đổi mới văn hóa công ty.

E sợ khi phải đối đầu với vấn đề trên, chúng ta tự thuyết phục bản thân rằng Jerry không phải là tệ lắm và rằng chúng ta có thể vận động những người khác

xung quanh ông ta. Vì thế cứ tiếp tục, rồi sau đó tự nguyền rủa mình rằng sao lại không giải quyết rắc rối đó.

Khi rơi vào hoàn cảnh này, hãy nhớ: Các vấn đề cá nhân mà có thể bỏ qua được trong những giai đoạn dễ dàng sẽ trở thành những rắc rối phức tạp trong giai đoạn toàn cầu hóa, thị trường biến chuyển nhanh và khó khăn hơn.

Xây dựng nhóm dựa trên lòng tin và mục tiêu chung

Có nhiều cách để làm cho nhóm phối hợp tốt. Nhưng cho dù con đường đi có như thế nào đi nữa thì yếu tố quan trọng nhất vẫn là: lòng tin. Khi có lòng tin thì bạn sẽ tạo nên được việc phối hợp nhóm. Nếu không thì chẳng được gì cả.

Sự tin cậy thường hay thiếu trong nhiều tổ chức. Những người suốt ngày làm việc trong một bộ phận thường được dạy sự trung thành với đội ngũ sát cạnh của mình, và không tin tưởng những nhóm

khác, ngay cả khi họ ở cùng trong một công ty. Việc thiếu thông tin cộng với nhiều nguyên do khác nữa đã dẫn tới một sự ganh đua sai lầm. Thế nên ông kỹ sư sẽ nhìn bọn kinh doanh với con mắt nghi ngờ, công ty con ở Đức sẽ không tôn trọng công ty mẹ ở Mỹ, và nhiều nữa. Khi yêu cầu các nhân viên – được thăng tiến từ những nhóm trên – phối hợp làm việc cùng nhau trong nhóm dẫn dắt đổi thay thì ít khi có được hiệu quả phối hợp nhóm một cách dễ dàng, bởi vì vẫn còn thiếu sự tin tưởng lẫn nhau. Cách suy nghĩ thiển cận như vậy có thể sẽ ngăn chặn mọi nỗ lực thay đổi cần thiết.

Hiểu rõ vấn đề trên sẽ giúp ích nhiều trong việc áp dụng những hành động gì để tạo nên được một nhóm đúng nghĩa. Nếu những hành động đó xây dựng được sự thấu hiểu lẫn nhau, sự tôn trọng, quan tâm lẫn nhau thì bạn đang đi đúng hướng. Nếu không thì bạn đã làm sai.

40 năm trước đây, các công ty muốn xây dựng nên những nhóm làm việc thường thực hiện những hoạt

động xã hội thân thiện. Tổ chức gặp gỡ giữa ban điều hành và gia đình của từng người. Bằng cách chơi golf, những buổi tiệc giáng sinh, những buổi ăn tối cùng nhau, họ tạo dựng mối quan hệ dựa trên sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau.

Các hoạt động xã hội định hướng vào gia đình ngày nay vẫn còn được áp dụng, nhưng có một số mặt trở ngại. Thứ nhất, đó là một quá trình cho kết quả chậm. Các hoạt động thỉnh thoảng đó – không hoàn toàn nhằm vào mục đích xây dựng nhóm – có thể mất đến hàng thập kỷ hoặc lâu hơn nữa. Thứ hai, nó có hiệu quả tốt nhất đối với nhữnng gia đình mà chỉ có 1 trong 2 vợ chồng đi làm. Trong môi trường mà cả 2 đều phải đi làm, ít ai có đủ thời gian cho các hoạt động xã hội định kỳ đó cho cả 2 công ty. Thứ ba, phương pháp này có khuynh hướng áp đặt. Quan điểm chính trị, cách sống, sở thích, tất cả bị dồn ép theo một quan điểm chung. Ai có cách suy nghĩ khác thì hoặc là phải thay đổi để phù hợp hoặc là rời khỏi nhóm. Theo nghĩa tiêu cực thì chuyện này có thể dẫn tới một lối "suy nghĩ a dua theo nhóm".

Xây dựng nhóm ngày nay đòi hỏi phải tốc độ hơn, cho phép sự đa dạng nhiều hơn, và không cần yếu tố gia đình. Để làm được điều này, cho đến nay cách thường gặp nhất là các hình thức họp mặt được chuẩn bị cẩn thận, ngoài nơi làm việc. Nhóm 8, 12 hay 24 người có thể đi đâu đó trong 2 đến 5 ngày với mục tiêu xác định rõ là thắt chặt mối quan hệ nhóm. Họ nói chuyện với nhau, phân tích, cùng nhau chơi, leo núi, tất cả vì mục đích tăng cường sự thấu hiểu và lòng tin lẫn nhau.

Những nỗ lực đầu tiên theo phương pháp này, cách nay khoảng 30 năm, giống như là biện pháp chữa bệnh cho nhóm một cách nhanh và xấu đến nỗi mà thường không có tác dụng. Gần đây hơn, người ta đã quan tâm nhiều đến các hoạt động tác động vào trí não và kết nối con tim. Mọi người biết nhìn xa hơn và chịu đi cùng nhau.

Một hoạt động chuẩn mực là chuyến đi 3 – 6 ngày của nhóm 10 – 15 người. Người trong nội bộ hoặc chuyên gia tư vấn bên ngoài sẽ lên kế hoạch cho việc

giao lưu gặp gỡ này. Phần lớn thời gian sẽ dành cho những cuộc thảo luận trung thực xem từng cá nhân cảm nhận và nghĩ như thế nào về công ty, các khó khăn và cơ hội. Việc trao đổi giữa người với người được rộng mở. Sự thông hiểu lẫn nhau gia tăng. Những hoạt động xã hội và trí não khác nữa sẽ giúp gia tăng lòng tin cậy lẫn nhau.

Những chuyến đi nhóm như vậy quá thường xuyên vẫn có thể không hiệu quả. Đôi khi người ta mong muốn quá cao cho một chuyến đi 3 ngày, hoặc sự chuẩn bị không tốt. Nhưng chiều hướng đó là rõ. Chúng ta đang ngày càng làm tốt hơn với phương pháp này.

Ví dụ: Giám đốc chi nhánh Sam Johnson đang cố thành lập một nhóm 10 người cho cuộc thay đổi về việc kinh doanh hàng điện tử tiêu dùng của mình. Nhóm bao gồm 7 cán bộ báo cáo trực tiếp cho Sam, một trưởng bộ phận của chi nhánh – bộ phận tâm điểm của sự thay đổi, một vị thuộc ban điều hành của tổng công ty, và Sam. Với nhiều khó khăn, Sam lập kế

hoạch cho một cuộc gặp gỡ kéo dài cả tuần lễ cho cả nhóm. Họ bắt đầu bằng một chuyến đi xa nhà 2 ngày – trong đó cả nhóm sẽ ở cùng nhau 48 giờ ngoài trời, thực hiện những môn thể thao nặng như bơi thuyền buồm và leo núi. Suốt 2 ngày đó, họ dành để tìm hiểu nhau nhiều hơn và nhắc nhở nhau tầm quan trọng của việc phối hợp nhóm. Từ ngày thứ 3 đến 5, họ vào khách sạn, được đọc nhiều dữ liệu về các đối thủ cạnh tranh và các khách hàng, và yêu cầu chuẩn bị ý kiến thảo luận theo một kế hoạch chặt chẽ. Họ làm việc từ 7.30 sáng đến 7.00 tối, đa phần là theo những nhóm nhỏ thay đổi luôn – nhưng không phải chọn ngẫu nhiên. Họ dùng bữa tối từ 7.00 đến 9.30 mỗi ngày và nói chuyện về nghề nghiệp, nguyện vọng, và nhiều chủ đề cá nhân khác. Qua đó họ biết nhau nhiều hơn nữa và bắt đầu đưa ra những quan điểm chung về công việc của mình. Sự thấu hiểu gia tăng, mối quan hệ có được từ các hoạt động cùng nhau, những quan điểm sẻ chia, tất cả đã nuôi dưỡng lòng tin cậy lẫn nhau nơi họ.

Nhận thấy hoạt động một tuần thành công đó chỉ là bước khởi đầu của quá trình, Sam đăng cai tổ chức một sự kiện 3 ngày nữa cho nhóm vài tháng sau đó. Hai năm sau, do số lượng công việc và những sự thăng tiến làm thay đổi thành phần nhóm, ông ta lập kế hoạch cẩn thận cho việc sắp xếp lại. Cũng quan trọng như trước, ngoài những hành động bình thường, ông lập nên nhiều hoạt động nhằm xây dựng lòng tin cần thiết cho các nhóm. Những ai kém hiểu biết về nhau nhất được xếp chung vào một nhóm. Cứ mỗi 10 người là thành một nhóm thực hiện các hoạt động xã hội như trước.

Câu hỏi là: Thực hiện điều đó có dễ không?

Trở lời: Rất khó.

2 trong số 10 người trên là những cá nhân rất độc lập, họ không hiểu tại sao cả nhóm phải đi leo núi cùng nhau. Một người thì quá bận rộn; người kia thì gặp vấn đề lớn về sự thờ ơ. Bởi vì trong quá khứ cả 2 đã không phối hợp tốt với nhau. Nhưng Sam đã có

cách vượt qua được chuyện ấy và thành lập được một nhóm thành công.

Tôi nghĩ ông ta thành công là vì ông có một lòng mong muốn mãnh liệt để chi nhánh của mình hoạt động tốt, bởi vì ông hiểu rằng thay đổi là cần thiết để thắng lợi, và vì ông tin rằng cuộc đổi thay sẽ không thể thực hiện được nếu không có một nhóm dẫn đường đúng nghĩa. Vì thế Sam đã không còn cách nào khác. Ông ta phải tạo cho được một nhóm tin cậy lẫn nhau và phối hợp tốt. Và ông đã làm được.

Khi người ta không thành lập được nhóm dẫn đường cần thiết cho quá trình đổi thay, lý do hay gặp nhất là vì họ không thật sự nghĩ rằng thay đổi là cần thiết, hoặc họ không cho rằng cần phải có một nhóm đủ mạnh để dẫn dắt đổi thay. Kỹ năng xây dựng nhóm ít khi là vấn đề chính yếu. Khi ban điều hành thực sự tin rằng phải thành lập nhóm thì họ luôn tìm được người cố vấn có đủ kỹ năng. Không có lòng tin như vậy thì ngay cả khi có một đội ngũ cố vấn giỏi, họ cũng sẽ không làm gì cả.

Bên cạnh sự tin cậy, một mục đích chung cũng là một yếu tố quan trọng. Chỉ khi tất cả các thành viên của nhóm thật sự mong muốn hướng đến một mục đích giống nhau thì mới thực sự là một nhóm đúng nghĩa.

Mục tiêu chuẩn mực mà kết nối được mọi cá nhân trong nhóm với nhau sẽ là sự quyết tâm hướng đến thành công, là mong muốn đưa tổ chức đến vị thế cao nhất có thể. Tái tổ chức công việc, sát nhập, thay đổi văn hóa công ty thường thất bại là do thiếu lòng mong muốn và sự quyết tâm này. Thay vì vậy người ta chỉ quan tâm đến bộ phận, bạn bè hay nghề nghiệp của chính mình.

Lòng tin sẽ có tác dụng rất lớn trong việc tạo nên những mục tiêu chung. Một trong những lý do chính khiến người ta không quyết tâm cho những cái chung là họ không thực sự tin tưởng vào những bộ phận khác hoặc ngay cả những vị giám đốc khác. Họ sợ, đôi khi là rất có lý, rằng nếu họ tập trung vào việc cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng hoặc giảm chi phí, các bộ phận khác sẽ không chia sẻ với họ và chi

phí cá nhân họ sẽ tăng vọt. Khi có lòng tin lẫn nhau thì sẽ dễ dàng hơn trong việc tạo nên một mục đích chung. Vai trò lãnh đạo cũng rất hữu ích ở đây. Những nhà lãnh đạo sẽ biết cách giúp người khác vượt qua được những suy nghĩ thiển cận của họ.

Thực thi sự thay đổi

Kết hợp sự tin cậy và những mục tiêu chung có thể tạo nên một nhóm dẫn đường mạnh. (Xem bảng dưới đây). Nhóm dẫn đường đó sẽ có khả năng thực thi thay đổi mặc cho mọi trở ngại do sức ì. Ít nhất thì nhóm cũng có khả năng thực hiện những công việc khó khăn như xây dựng tầm nhìn, truyền đạt tầm nhìn đó đến mọi người, trao quyền cho người khác hành động, tạo dựng nên những thành quả ngắn hạn, dẫn dắt và kiểm soát nhiều dự án thay đổi, và biến công cuộc thay đổi đó thành văn hóa công ty.

Một lần nữa, trong một môi trường kinh tế chuyển động chậm, ít cạnh tranh, toàn cầu hóa thấp thì mọi nỗ lực trên không hẳn là cần thiết. Nhưng khuynh hướng đó là rất rõ ràng. Ngày nay, và trong tương lai

rất gần, chúng ta sẽ chứng kiến nhiều nỗ lực hơn nữa trong việc thay đổi tổ chức. Nếu không có một nhóm dẫn đường đủ năng lực thì công cuộc thay đổi sẽ khó mà đi đến đích.

Thành lập nhóm dẫn đường để thực thi sự thay đổi

Chọn đúng người

- có quyền lực, hiểu biết rộng, được tín nhiệm cao

- có kỹ năng quản lý và lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo

Tạo dựng lòng tin

- bằng cách tổ chức những sự kiện bên ngoài công ty được chuẩn bị chu đáo

- tổ chức nhiều hoạt động phối hợp và những cuộc trò chuyện

Xây dựng mục tiêu chung

- tác động tích cực đến khối óc

- và cả con tim.

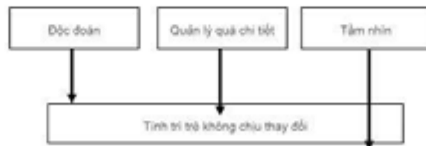
CHƯƠNG 5. XÂY DỰNG TẦM NHÌN THAY ĐỔI VÀ CHIẾN LƯỢC

Bạn hãy thử tưởng tượng như sau. Có 3 nhóm, mỗi nhóm 10 người, đang ở trong công viên vào giờ ăn trưa thì trời sắp mưa lớn. Một người ở nhóm thứ nhất nói: "Dứng dậy và theo tôi". Khi vừa bước đi chỉ với vài người theo sau, anh ta to tiếng lên: "Tôi bảo đứng lên, ngay!". Ở nhóm thứ hai: "Chúng ta phải di chuyển thôi. Kế hoạch là như vầy, mọi người đứng dậy và đi về phía cây táo đằng kia, người này cách người kia 2 bước và đừng chạy. Đừng bỏ quên đồ cá nhân gì ở đây và hãy đi thẳng đến dưới tán cây đó. Khi đã đến đó thì ...". Nhóm thứ ba thì có người nói: "Vài phút nữa trời sẽ mưa đây. Sao chúng ta không đến và ngồi dưới tán cây táo to kia nhỉ? Chúng ta sẽ giữ mình được khô ráo và còn có thể có táo ăn nữa".

Đôi khi tôi thật không hiểu tại sao nhiều người lại cố thay đổi tổ chức theo cách thức giống như 2 nhóm đầu: độc đoán và quá chi li. Cả hai phương pháp kiểu đó đã được sử dụng rất thường trong các công ty

trong thập kỷ qua, nhưng đa phần là để duy trì hệ thống hiện có, chứ không phải để chuyển biến công ty trở nên tốt hơn. Khi mục tiêu đặt ra là sự thay đổi hành vi thì việc độc đoán thường không mang lại nhiều kết quả - ngay cả trong những tình huống đơn giản, như trường hợp thứ hai ở trên - trừ khi là ông chủ quá quyền lực; thậm chí sẽ chẳng tác dụng gì cả trong các tình huống phức tạp. Khi không có quyền lực như vua chúa thì sự độc đoán ít khi đánh bại được sự chống đối. Người ta sẽ phớt lờ đi hoặc giả vờ nghe theo trong khi vẫn làm mọi chuyện có thể để làm suy yếu mọi nỗ lực của bạn. Cách quản lý quá chi li nhằm khắc phục vấn đề này là quy định chi tiết mọi thứ người nhân viên cần phải tuân thủ và kiểm soát việc tuân thủ đó. Cách này có thể bẻ gãy được một số rào cản thay đổi, nhưng sẽ cực kỳ mất thời gian. Bởi vì xây dựng và truyền đạt những kế hoạch chi li là một công việc tốn nhiều công sức và chậm chạp, thay đổi theo kiểu này có khuynh hướng mất rất nhiều nguồn lực. Chỉ có phương pháp áp dụng trong tình huống thứ ba ở trên là có khả năng chiến thắng được

tính ì không chịu thay đổi và khích lệ người ta tiến lên. Phương pháp này đặt nền tảng trên một tầm nhìn – điểm cốt lõi của mọi sự lãnh đạo.



Sự thiết yếu của một tầm nhìn

Tầm nhìn biểu hiện bức tranh tương lai với một số diễn giải ẩn ý hoặc rõ ràng về việc tại sao người ta phải hướng đến cái tương lai đó. Trong quá trình thay đổi, một tầm nhìn sáng suốt sẽ hướng vào 3 mục tiêu. Thứ nhất, bằng cách chỉ rõ đường hướng chung cho sự đổi thay, bằng cách phát biểu những thứ tương tự như “chúng ta cần di chuyển về hướng nam trong vài năm tới thay vì ở đây”, việc này sẽ làm cho hàng trăm quyết định chi tiết đi theo trở nên dễ dàng hơn. Thứ hai, khiến cho người ta hành động theo đúng hướng đã định, ngay cả khi những bước khởi đầu có nhiều đụng chạm đến yếu tố cá nhân. Thứ ba, giúp phối hợp hành động của nhiều người,

có thể hàng nghìn người, một cách hiệu quả và nhanh chóng.

Định hướng cho cuộc thay đổi đóng vai trò quan trọng bởi vì người ta thường không đồng quan điểm theo hướng đó, hoặc chưa hiểu rõ hay tự hỏi không biết liệu chuyện thay đổi lớn này có thật sự cần thiết không. Một tầm nhìn thiết thực cùng với những chiến lược dự phòng sẽ giải quyết được vấn đề này. Chúng sẽ thể hiện những nội dung như: Thế giới đang thay đổi ra sao, lý do tại sao chúng ta phải đặt ra các mục tiêu đó và theo đuổi những sản phẩm kia để đạt được mục tiêu. Định hướng rõ ràng sẽ không làm bạn gặp khó khăn khi ra các quyết định. Những cuộc tranh cãi không dứt - về việc liệu có nên mua lại cái công ty kia hay tuyển thêm cán bộ bán hàng, về chuyện mở rộng công ty lên tầm quốc tế có đang tiến triển tốt hay không – sẽ không còn nữa. Một câu hỏi đơn giản – liệu chuyện này có nhất quán với tầm nhìn không? – có thể sẽ giúp chấm dứt những cuộc thảo luận hàng giờ, nhiều ngày hay thậm chí hàng tháng trời.

Nói đơn giản hơn, tầm nhìn sáng suốt có thể dẹp gọn những chuyện lộn xộn làm tốn thời gian và chi phí. Các dự án không thích hợp sẽ bị phát hiện và chấm dứt, ngay cả khi chúng được hậu thuẫn về mặt chính trị. Các nguồn lực sẽ được giải phóng để tập trung cho tiến trình chuyển đổi.

Tác dụng thứ hai của tầm nhìn là thúc đẩy quá trình thay đổi bằng cách tạo động lực cho những hành động mà không phục vụ cho các lợi ích cá nhân ngắn hạn của người ta. Những đổi thay hầu như luôn luôn gây ra một số thiệt thòi nào đó. Ít khi phải trả cái giá thấp nhỏ cho một tương lai tốt đẹp; trong ví dụ về cây táo, tất cả mọi người phải chịu khó trong khoảng 1 phút để di chuyển đến cái cây. Tuy nhiên trong nhiều công ty, nhân viên đang ngày càng bị thúc để chuyển động khỏi vị trí an nhàn của họ, làm việc với nguồn lực tiêu tốn ít hơn, học hỏi kinh nghiệm và kỹ năng mới, và luôn chịu sức ép mất việc. Với những điều kiện như vậy, sẽ không quá ngạc nhiên nếu người ta không hoàn toàn đồng tình. Một tầm nhìn hay sẽ giúp giải quyết được sức cản tự nhiên đó bằng

những hy vọng, và từ đó động lực nảy sinh. Tầm nhìn hay sẽ cho thấy việc hy sinh cá nhân là cần thiết và làm rõ rằng những sự hy sinh đó sẽ mang lại lợi ích và sự thỏa mãn cá nhân – lớn hơn nhiều những gì hiện có hôm nay, hoặc ngày mai trong trường hợp không cố gắng thay đổi.

Ngay cả trong trường hợp cần phải giảm quy mô đáng kể, khi mà người ta dễ không chấp nhận cái tương lai đó – vì nó làm họ bị mất tinh thần – thì một tầm nhìn sáng suốt cũng có thể cho mọi người lý do hợp lý để hành động. Kiểu như: Tình hình hiện tại như vầy sẽ đưa chúng ta đến phá sản, nhưng nếu chọn hướng đi kia thì có thể cứu vãn được một số việc, hoặc chặn đứng được những khó khăn gây ra cho khách hàng và nhà cung cấp của chúng ta, hoặc sẽ giúp đỡ được cho hàng ngàn gia đình với mức sống trung bình – những người trông chờ vào quỹ lương hưu và những quỹ phúc lợi khác của công ty.

Thứ ba, tầm nhìn làm gắn kết các cá nhân lại với nhau, tạo hiệu quả phối hợp hành động của những

con người đã được cung cấp động lực. Những cuộc hội họp kéo dài không dứt hay những lời chỉ dẫn chi li sẽ làm tốn kém tiền của và tốc độ chậm hơn nhiều. Bằng một tầm nhìn rõ ràng, những nhà quản lý và các nhân viên sẽ có thể tự mình biết rõ việc gì cần làm mà không phải luôn luôn hỏi ý kiến ông chủ hoặc bạn đồng nghiệp.

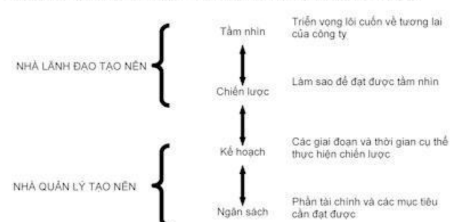
Yếu tố thứ ba này thường đóng vai trò rất quan trọng. Chi phí cho việc phối hợp hành động trong quá trình thay đổi, đặc biệt là khi có nhiều người liên quan, có thể rất lớn. Khi không nhận thức rõ hướng đi cùng nhau thì từng cá nhân riêng biệt có thể đi đến sự đối kháng cục bộ và những cuộc thảo luận trong có hồi kết. Nhất quán được một tầm nhìn chung thì mọi người sẽ có thể làm việc với một sự chủ động nhất định mà không phải cứ đi hỏi ý kiến người khác.

Tầm nhìn thiết thực là như thế nào?

Từ TẦM NHÌN mang ý nghĩa như là một thứ gì đó to tát hoặc huyền bí, tuy nhiên cái định hướng dẫn dắt

cho một sự chuyển đổi thành công thường là đơn giản và thiết thực, kiểu như: "Trời sắp mưa rồi, chúng ta hãy đến cây táo kia tránh mưa và ăn bữa trưa với táo luôn".

Một tầm nhìn có thể đơn giản và thực tế, ít nhất là từng phần, bởi vì đó chỉ là một trong hệ thống 4 yếu tố Tầm nhìn – Chiến lược – Kế hoạch – Ngân sách của một quá trình thay đổi thành công. Nhưng nó là yếu tố đặc biệt quan trọng. Không có tầm nhìn, việc hoạch định chiến lược có thể gây ra nhiều tranh cãi và ngân sách có thể tiêu tốn vào những việc không đâu. Hơn thế nữa, nếu không có một tầm nhìn thiết thực thì ngay cả một chiến lược khôn ngoan hay một kế hoạch hợp lý cũng hiếm khi truyền cảm hứng được cho những hành động cần thiết nhằm thay đổi.



Bất kể là nghe có vẻ "dễ thông" hay không, tầm nhìn thiết thực bao hàm ít nhất 6 đặc điểm cơ bản. Thứ nhất, nó mô tả hoạt động hoặc bức tranh của công ty trong tương lai, thường là tương lai xa. Thứ hai, nó thôi thúc sự quan tâm của những người có quyền lợi trong việc đổi thay này: khách hàng, cổ đông, nhân viên. Trái lại, tầm nhìn kém thường có khuynh hướng phớt lờ đi những mối quan tâm chính đáng của những nhóm người này. Thứ ba, tính khả thi. Đó không phải là những lời tuyên bố phóng đại mà không có cơ hội trở thành hiện thực. Tầm nhìn kém hiệu quả thường giống như chuyện mò kim đáy bể. Tầm nhìn hay cũng phải là một tầm nhìn rõ ràng để có thể thúc đẩy người ta hành động, nhưng đồng thời cần uyển chuyển để kêu gọi sự sáng tạo. Tầm nhìn kém thường có nội dung mơ hồ, hoặc đôi khi là quá cụ thể. Cuối cùng, phải dễ dàng truyền đạt. Khó hiểu chính là biểu hiện của một tầm nhìn không hay.

Các đặc điểm của một tầm nhìn thiết thực:

1. Dễ hình dung: mô tả bức tranh tương lai

2. Đáng khát khao: thôi thúc sự quan tâm lâu dài của nhân viên, khách hàng, cổ đông, và cả những ai có quyền lợi liên quan

3. Khả thi: thực tế, có thể đạt được

4. Rõ ràng: đủ rõ để định hướng cho việc ra các quyết định

5. Linh động: cho phép sáng tạo cá nhân và những kiến nghị phù hợp theo đường lối đổi thay

6. Dễ truyền đạt: có thể giải thích xong trong vòng 5 phút đồng hồ

Bức tranh tương lai dễ hình dung

Bạn sẽ nghĩ như thế nào nếu đọc thấy chuyện này trong tờ tạp chí của công ty: "Tầm nhìn của chúng ta là trở thành hãng trả lương thấp nhất có thể, bán giá cao nhất thị trường có thể chấp nhận được, và phân chia quyền lợi cho các cổ đông và các nhà điều hành cấp cao, nhà điều hành hưởng nhiều hơn". Tuyên bố thẳng thừng như vậy nghe có vẻ thái quá nhưng điều đó không khác xa lắm với những tầm nhìn chuyển

đổi của nhiều công ty ngày nay. Mặc dù chúng ta có thể nghĩ rằng những hãng này sẽ thành công nhưng thực tế rất hiếm khi họ thắng lợi, ngoại trừ trong một thời đoạn ngắn (nếu có xảy ra).

Tái sắp xếp lại công việc, tái cấu trúc công ty, và những công cuộc thay đổi khác sẽ chẳng bao giờ tiến triển trong một thời gian dài lâu trừ khi được định hướng bởi một tầm nhìn có thể khuyến khích những nhân tố liên quan: nhân viên, khách hàng, cổ đông, nhà cung cấp, cộng đồng. Một tầm nhìn hay có thể làm cho người ta chịu hy sinh bản thân vì một tương lai tốt đẹp hơn và không bao giờ bỏ qua những mối quan tâm chính đáng dài lâu của bất cứ ai. Những tầm nhìn nhằm vào việc đưa người này dẫm lên quyền lợi của người khác thì không phải là những hướng đi chân chính. Mặc dù tầm nhìn kiểu này vẫn có thể thành công trong một giai đoạn ngắn, nhất là khi được dẫn dắt bởi một người lãnh đạo tài năng, nhưng rồi cuối cùng thì nó cũng sẽ làm nản lòng những nhân viên đi theo, sự phản kháng là không thể tránh khỏi. Ngày nay, sự phản kháng này thường đến

từ những cổ đông lớn – người gây nhiều áp lực lên ban điều hành cấp cao, từ những khách hàng – không mua hàng nữa hoặc join legal suits, và từ những nhân viên – hủy hoại cuộc thay đổi bằng sự phản kháng thụ động.

Những tầm nhìn chung chung mà không tập trung vào thực tế thị trường sản phẩm và dịch vụ thì thường dễ dẫn tới thảm họa. Khi có quyền được lựa chọn – ngày nay người mua có nhiều quyền lựa chọn – khách hàng sẽ không bao giờ đến với những nhà sản xuất mà không tập trung vào ý muốn của họ. Thị trường lao động và tài chính cũng tương tự như vậy. Nếu nhân viên và các nhà đầu tư có quyền chọn lựa, tổ chức nào không quan tâm đến nhu cầu của họ thì là tự đi vào ngõ cụt.

Nhưng tại sao những người thông minh lại tự chọn tầm nhìn theo hướng không tập trung vào nhu cầu của khách hàng, nhân viên hay các nhà đầu tư? Theo kinh nghiệm của tôi, điều này thường xảy ra khi ban quản lý cảm thấy bị áp lực từ một đối tượng này

đồng thời lại thấy như mình là độc quyền đối với đối tượng khác. Chẳng hạn như: khi công đoàn mạnh đòi hỏi nhiều quyền lợi và tăng lương thì một ban điều hành mệt mỏi sẽ ứng phó vấn đề bằng cách dồn chi phí đó về phía khách hàng – trường hợp khách hàng gần như không có lựa chọn nào khác. Hoặc ngược lại: khi khách hàng trong một lĩnh vực đầy cạnh tranh đòi hỏi sản phẩm ngày càng tốt hơn và rẻ hơn thì ban lãnh đạo bí lối sẽ phải siết chặt lương bổng và quyền lợi của những nhân viên yếu thế. Những áp lực ngắn hạn và bản năng con người – ai cũng có khi quyết định tiêu cực hoặc thiếu khôn ngoan - có thể khiến người giỏi cũng phải hành động sai.

Những câu hỏi sau có thể giúp bạn xác định được bản chất của tầm nhìn thay đổi:

1. Nếu tầm nhìn biến thành hiện thực thì nó sẽ ảnh hưởng đến khách hàng như thế nào? Với những khách hàng đã thỏa mãn hôm nay, liệu họ vẫn tiếp tục thỏa mãn? Còn với những ai chưa hoàn toàn hài lòng thì liệu tình hình có tốt hơn không? Với những

ai chưa mua hàng của công ty, liệu mình sẽ cuốn hút được họ không? Trong vòng vài năm, chúng ta sẽ làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ nhằm vào mong muốn của khách hàng chứ?

2. Các cổ đông sẽ bị tác động ra sao? Họ sẽ vẫn thỏa mãn? Nếu hiện tại họ chưa hoàn toàn hài lòng thì khả năng vấn đề sẽ tốt hơn chứ? Nếu cuộc thay đổi này thành công, chúng ta sẽ tăng lợi nhuận phải không?

3. Còn đối với nhân viên thì sao? Nếu hiện nay mọi người đang thỏa mãn, tương lai vẫn vậy phải không? Nếu họ đang bất bình thì liệu chuyện này có xoa dịu tâm trí họ không? Nếu thành công, liệu chúng ta có tạo ra những cơ hội công việc tốt hơn các hãng đối thủ trong thị trường lao động không?

Người ta đã viết rất nhiều về sự "cân bằng" lợi ích cho những người đổ tiền vào công ty trong suốt thập kỷ vừa qua. Nhưng đó không phải là vấn đề tôi muốn bàn luận ở đây. Một tầm nhìn mà cân bằng được các lợi ích bằng cách đơn thuần hứa hẹn một khoản lợi

nhuận cho khách hàng, nhân viên, và các cổ đông sẽ không tạo nên được một sự hỗ trợ cần thiết cho công cuộc thay đổi lớn. Trong thị trường cạnh tranh, cần nhiều thứ hơn thế. Mọi người đều cần được đối xử tử tế. Câu hỏi ngày càng khó trả lời là "chúng ta sẽ cắt giảm chi phí hay cải tiến sản phẩm?", nhưng "làm sao làm được cả 2 điều đó cùng lúc?". Không phải "chúng ta sẽ tạo nên một môi trường lao động đầy kỹ năng và được trả lương cao hay là giảm chi phí sản xuất?" mà là "làm thế nào chúng ta xây dựng được một môi trường làm việc tốt hàng đầu mà có thể cho ra những sản phẩm với giá thành giảm?".

Người ta sẽ nói: Điều đó là cực kỳ khó.

Câu trả lời là: Bạn có đánh cược không? Giải quyết được bài toán đó chính là ranh giới giữa những người thắng cuộc và kẻ bại trận.

Chiến lược khả thi

Đôi khi bạn sẽ thấy một số tầm nhìn chung chung ngày nay hứa hẹn cả thế giới nhưng không cho thấy

một phương hướng làm thế nào hoặc tại sao sự chuyển đổi là có khả thi. Chúng ta sẽ đi từ chỗ kém hiệu suất nhất đến trở thành người dẫn đầu trong ngành. Tuyệt vời, nhưng bằng cách nào? Chúng ta sẽ thay đổi từ một công ty thường thường bậc trung thành lựa chọn hàng đầu của khách hàng. Thật xuất sắc, nhưng làm sao đạt được?

Một tầm nhìn khả thi khác với ý nghĩ viễn vông. Một sự mô tả rõ ràng tương lai bao gồm các nguồn lực và khả năng. Một tầm nhìn mà chỉ đòi hỏi tăng trưởng 3% năm sẽ không thể khiến cho người ta nghĩ lại và thay đổi. Nhưng nếu các mục tiêu có vẻ xa vời quá thì cũng làm mất lòng tin và động lực. Việc quyết định tầm nhìn nên bao hàm những nội dung gì có liên quan đến việc truyền đạt. Những nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ biết cách làm thế nào để cho các mục tiêu đầy tham vọng lại nghe có vẻ khả thi; chương sau tôi sẽ nói nhiều hơn về việc này.

Tính khả thi cũng bao hàm ý nghĩa là phải rõ ràng và dễ hiểu trong việc truyền đạt định hướng của tổ

chức, thị trường và xu thế cạnh tranh. Đây là điểm quan trọng của chiến lược. Chiến lược cho thấy một sự hợp lý và bước chi tiết đầu tiên làm thế nào để đạt tới tầm nhìn. Ví dụ, bởi vì xu thế lớn nhất đơn lẻ hiện nay là hướng vào thị trường cạnh tranh và thay đổi nhanh cho nên các hãng phải bớt tập trung vào nội bộ, phải quyết định kịp thời nếu muốn giành phần thắng trên thị trường, phải thu lợi nhuận nhanh... Một tầm nhìn thực tiễn và các chiến lược khả thi đi theo phải biết tập trung vào thực tế này.

Cả nền công nghiệp đã trưởng thành, chủ yếu trong hai thập kỷ qua, để hỗ trợ cho các doanh nghiệp trong những vấn đề trên. Các nhà tư vấn chiến lược thu thập tất cả các dữ liệu, đặc biệt là về thị trường và sự cạnh tranh, và giúp các tổ chức lựa chọn sản phẩm nào cần sản xuất, sản xuất tốt đến mức nào. Sự phát triển mạnh mẽ của loại hình tư vấn này cho thấy những vấn đề đáng quan tâm về các khó khăn mà nhiều doanh nghiệp gặp phải trong quá trình loại bỏ những xu hướng mang tính lịch sử, phát triển

những chiến lược mới và đánh giá tính khả thi của chúng.

Rõ ràng, linh động và dễ truyền đạt

Những tầm nhìn hiệu quả thì luôn luôn rõ ràng để định hướng cho nhân viên, chỉ ra rõ hành động nào là quan trọng và hành động nào là không cần quan tâm. Những lời tuyên bố mập mờ làm người ta khó hiểu thì sẽ không có tác dụng. Do đó, “Trở thành một công ty lớn” không phải là một tầm nhìn hay, cũng như kiểu “Trở thành hãng tốt nhất trong ngành viễn thông” – cụ thể hơn một chút nhưng vẫn không phải là một định hướng rõ ràng. Trong cả hai câu này, vấn đề đặt ra mà không có lời đáp là “lớn/ tốt nhất về cái gì?”. Phục vụ thức ăn giữa giờ tốt nhất? hay là có Chỗ đậu xe thoải mái nhất?

Dĩ nhiên có đôi khi người ta cố làm cho câu chuyện quá chi tiết. Một tầm nhìn hiệu quả sẽ vừa đủ rõ để vẫn dành đất cho sự sáng tạo và thay đổi tình hình. Những lời tuyên bố quá dài và chi tiết không chỉ gò bó người khác mà còn sẽ nhanh chóng trở nên lỗi

thời trong điều kiện thế giới thay đổi chóng mặt như hiện nay. Tuy nhiên, những tầm nhìn mà cần phải điều chỉnh liên tục thì cũng sẽ làm mất lòng tin của nhân viên.

Giữa cái mập mờ và quá chi tiết là một khoảng cách rất lớn. Để xác định đúng, các nhà lãnh đạo thành công thường dựa vào tiêu chí chính đó là “sự truyền đạt”. Ngay cả những mô tả rõ ràng, khả thi và đáng ao ước về tương lai vẫn sẽ không hiệu quả nếu nó quá phức tạp đến nỗi không thể truyền đạt được cho số lượng lớn cán bộ nhân viên. Không phải là cứ chọn cái cho hay rồi “bắn nó đi”. Chúng ta sẽ thấy rõ trong chương sau, ngay cả truyền đạt một tầm nhìn đơn giản đến một số lượng lớn con người vẫn gặp không ít khó khăn. Sự dễ truyền đạt là yếu tố rất quan trọng.

Tầm nhìn hiệu quả và không hiệu quả

Về mặt nào đó, diễn giải một tầm nhìn thiếu hiệu quả thì dễ hơn là mô tả một tầm nhìn hiệu quả. Như dưới đây:

1. "Lãi 15% bởi sự gia tăng cổ phiếu" không phải là một tầm nhìn hiệu quả. Bởi lẽ tôi đã từng gặp nhiều công ty: mục tiêu tài chính kiểu đó sẽ không làm cho người ta khát khao, một số cá nhân có thể sẽ thấy nó không khả thi; cơ sở để xác định những hành động gì là cần thiết nhằm đạt mục tiêu là không rõ.

2. Tầm nhìn thiết thực cũng sẽ không phải là một cuốn sổ dày viết về "Chương trình chất lượng". Sau khi đọc xong 800 trang, đa số người ta sẽ trở nên chán nản hơn là có thêm động lực.

3. Cũng không thể là một bảng liệt kê những giá trị mơ hồ vô vọng (kiểu như: "Chúng ta đại diện cho sự liêm khiết, sản phẩm an toàn, môi trường xanh sạch, quan hệ con người tốt ..."). Cách này không bao giờ định hướng rõ ràng cho người khác mà ngược lại còn che mắt người ta, trừ các cá nhân quá lý tưởng.

Vậy thì TẦM NHÌN HIỆU QUẢ là như thế nào? Ban điều hành trong một công ty bảo hiểm của Mỹ tin rằng có thể chuyển đổi được tổ chức của họ bằng"

Mục tiêu của chúng ta là trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp này nội trong 10 năm tới. NGƯỜI DẪN ĐẦU có nghĩa là nhiều lợi ích hơn, thu nhập cao hơn, đổi mới thường hơn nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng, và cung cấp những vị trí việc làm hấp dẫn hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào khác. Mục tiêu to lớn này sẽ đòi hỏi cần tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận 2 con số mỗi năm. Chắc chắn là chúng ta sẽ giảm khuynh hướng chỉ có người Mỹ, chú trọng các đối tác nước ngoài hơn, giảm đáng kể nạn quan liêu, và chuyển biến công ty nghiên về dịch vụ hơn là sản xuất. Chúng tôi thực sự tin rằng nếu sát cánh bên nhau, chúng ta sẽ chiến thắng trong cuộc đua này, sẽ thành công trong việc làm cho các cổ đông, khách hàng, nhân viên và cộng đồng thêm tin tưởng và gắn bó với công ty.

Những lời tuyên bố ngắn gọn kiểu như trên thỉnh thoảng cũng giống như một câu chuyện phiếm vô nghĩa. Tuy nhiên, đọc đi đọc lại đoạn văn trên bạn sẽ thấy nó chứa đụng rất nhiều thông tin. Mặc dù nó không đưa ra những lời chỉ dẫn chi tiết, nhưng nó lại

chứa đựng những điểm nhấn: (1) loại bỏ những khả năng khác (ví dụ như: trở thành tập đoàn, vẫn duy trì công ty chỉ có Mỹ, bóc lột lực lượng lao động); (2) đề cập thẳng vào lĩnh vực cần thay đổi (từ nhà sản xuất chuyển thành nhà cung cấp dịch vụ); và (3) mục tiêu rõ ràng (trở thành người đi đầu trong ngành trong 10 năm tới). Tuyên bố về niềm mong mỏi cũng rõ ràng: được sự tin tưởng và gắn bó bởi cổ đông, khách hàng.... Và việc truyền đạt cũng rất dễ dàng (chỉ có khoảng hơn 100 từ).

Diễn đạt rõ ràng hơn lời tuyên bố trên sẽ mất khoảng 3 trang giấy và sẽ chứa đựng nhiều thông tin cụ thể hơn về sự khả thi với vài định hướng chiến lược đi kèm. Nhưng ngay cả 3 trang giấy thì vẫn có thể truyền đạt nội trong 5 phút đồng hồ. Hãy nhớ nguyên tắc cốt lõi là: Nếu bạn không thể truyền đạt tầm nhìn cho người khác trong thời gian 5 phút và khiến họ quan tâm thì có lẽ bạn cần thêm thời gian để xem xét lại nội dung tuyên bố của mình.

Sau đây là một trường hợp nữa, lần này tầm nhìn tập trung hẹp vào một dự án cụ thể:

Tầm nhìn dẫn dắt cho công cuộc tái sắp xếp công việc của bộ phận chúng ta là rất đơn giản. Chúng ta muốn giảm chi phí ít nhất 30% và tăng tốc độ trả lời cho khách hàng lên ít nhất 40%. Đây là những mục tiêu lớn nhưng chúng ta đều biết rằng – theo dự án thí điểm ở Austin – chúng hoàn toàn có thể đạt được nếu mọi người đoàn kết với nhau. Khi hoàn thành mục tiêu này, trong khoảng 3 năm, chúng ta sẽ vượt qua mặt đối thủ lớn nhất của mình và thu được những thành quả tương xứng: khách hàng hài lòng hơn, tăng trưởng doanh số, công việc được đảm bảo hơn, và niềm hãnh diện từ thắng lợi to lớn đó.

Giống như 2 ví dụ trên, phần lớn các tầm nhìn có hiệu quả tôi từng thấy trong những năm qua thường bao hàm những đặc điểm sau:

1. Vừa đủ sức cuốn hút (tham vọng) để khiến người ta chuyển động khỏi vị trí an nhàn bình hường của

họ. Tăng 5% sẽ không thể là một mục tiêu đúng nghĩa; trở thành số 1 mới hiệu quả.

2. Thường nhằm vào việc cung cấp sản phẩm/ dịch vụ tốt hơn với chi phí thấp hơn, như thế mới thuyết phục được các cổ đông và khách hàng.

3. Tận dụng những sự tiến bộ chung, đặc biệt là sự toàn cầu hóa và công nghệ mới.

4. Không cố lợi dụng bất kỳ ai và vì thế yếu tố tinh thần được nâng cao.

Tạo dựng tầm nhìn

Suốt thập kỷ qua, tôi đã chứng kiến nhiều đơn vị cố gắng xây dựng tầm nhìn thay đổi hiệu quả cho mình. Từ đó tôi tự rút ra kinh nghiệm như sau: tạo nên một tầm nhìn thiết thực đòi hỏi ở bạn cả 2 điều: khối óc và con tim; sẽ mất thời gian, cần sự tham gia của nhiều người, và đó không phải là một công việc dễ dàng.

Bản nháp đầu tiên thường là do một cá nhân nghĩ ra. Căn cứ vào kinh nghiệm bản thân, ông ta sẽ vẽ nên

một bức tranh chung gồm nhiều ý tưởng khả thi và theo cá nhân ông ta là hấp dẫn. Trong những cuộc chuyển đổi thành công, những ý tưởng đó sẽ được thảo luận chi tiết bởi cả nhóm dẫn đường. Thường thì đa số những cuộc bàn luận sẽ đi đến việc thay đổi các ý tưởng ban đầu: bỏ cái này, bổ sung cái kia, hoặc làm rõ hơn ý nọ. Tôi đã từng chứng kiến những nhóm cố hoàn tất công việc đó theo một cách có kỷ luật như là một hệ thống lập kế hoạch; nhưng thường thì làm như vậy sẽ không mang lại kết quả tốt. Xây dựng tầm nhìn luôn luôn là một công việc khó khăn, phức tạp và đôi khi mang tính cảm tính.

Một ví dụ điển hình như sau. Người đứng đầu của một doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cở trung bình yêu cầu bộ phân nhân sự và các phó giám đốc chiến lược của mình phác thảo một lời tuyên bố dựa theo các ý tưởng của ông ta. Việc này trở thành chủ đề chính của cuộc họp kéo dài 2 ngày, ngoài công ty. Họp được 1 ngày thì đa số mọi người – mặc dù được ở một khu nghỉ mát tuyệt đẹp – đã ước mong mình được ở nhà dù cho trời có tuyết dày. Có lẽ ông giám

đốc cũng nghĩ vậy. Vấn đề là bản phác thảo tầm nhìn đó đã dẫn tới những quan điểm trái ngược nhau nơi ban điều hành. Nó còn làm cho một vị trở nên quá lo lắng, bởi vì nó cho thấy viễn cảnh tương lai ông ta sẽ không còn vai trò quan trọng nữa. Đối với 2, hoặc nhiều hơn, cá nhân khác thì chuyện đó nghe có vẻ mơ hồ và nhạt nhẽo. Ngày nay, tôi nghĩ đa số những vị điều hành cấp cao tham gia hồi đó hẳn đã hiểu giá trị của kỳ họp và những buổi thảo luận đó. Nhưng lúc ấy thì mọi chuyện không suôn sẻ.

Thay vì lùi lại một chút khi xuất hiện những mâu thuẫn thì ông giám đốc lại kiên quyết đi đến cùng. Ông ta đã sử dụng khả năng thấu hiểu người khác của mình để giữ áp lực ở một mức độ chấp nhận được. Nếu ông ta lướt qua 2 giai đoạn đầu của một quá trình chuyển đổi thì có thể cuộc hội thảo đã tan vỡ. Tuy nhiên ông đã tạo nên được một nhận thức về tính cấp bách phải thay đổi và khiến người khác có niềm tin cùng với sự quyết tâm, do đó cả nhóm mới có thể bàn luận với nhau các vấn đề và tạm thời đi đến sự nhất trí về tầm nhìn thay đổi.

Từ kinh nghiệm trên và một số sự việc khác, vị giám đốc sau đó đã phác thảo một lời tuyên bố thứ hai, lần này nhóm dẫn đường đã mất 6 tháng để thảo luận về nó. Sau đó, khi đã được chỉnh sửa hoàn tất, ông đã cho truyền đạt tầm nhìn đó đến mọi người. Trong 4 năm qua, đã 2 lần ông cho chỉnh sửa thêm về bản tuyên bố đó.

Ít nhất có 5 nguyên do gây khó khăn cho bạn trong việc thiết lập tầm nhìn. Thứ nhất, chúng ta đã nuôi nấng nhiều thế hệ những người có năng lực theo hướng trở thành những nhà quản lý, không phải nhà lãnh đạo; và tầm nhìn thì không thuộc tầm quan tâm của quản lý. Trong quản lý, công việc tương tự như xây dựng tầm nhìn là hoạch định. Khi hỏi một nhà quản lý về tầm nhìn của họ, có thể bạn sẽ có được câu trả lời về kế hoạch hành động để đưa sản phẩm này ra thị trường vào tháng 6, tuyển thêm bao nhiêu người trong tháng 9, lợi nhuận sau thuế của năm nay là bao nhiêu. Nhưng kế hoạch thì không bao giờ đưa ra được định hướng, soi sáng con đường đi, truyền cảm hứng vào những hành động theo cách mà một

tầm nhìn sẽ tác dụng; và vì thế không đủ cho một cuộc chuyển đổi. Trong quá khứ, khi thế giới chuyển biến chậm, chúng ta không cần thiết phải chỉ bảo cho người khác nhiều về cách nghĩ đó, thế nên đã không có ai thực hiện việc đó. Lịch sử chống lại chúng ta.

Thiết lập tầm nhìn

• Phát thảo: Thường bắt đầu bằng một lời tuyên bố do một cá nhân nghĩ ra, thể hiện những ước mơ của cá nhân đó và nhu cầu thực tế trên thị trường.

• Vai trò của nhóm dẫn đường: Bản phát thảo đầu tiên đó luôn luôn phải được hưởng ứng và tuân theo bởi nhóm dẫn đường hoặc nhiều người hơn nữa.

• Tầm quan trọng của sự phối hợp nhóm: Công việc sẽ không bao giờ tiến triển tốt nếu không có sự phối hợp làm việc tốt trong nhóm.

• Lý trí và con tim: Suy nghĩ có cân nhắc và những ước mơ, cả hai đều rất cần thiết.

• Sự phức tạp của quá trình này: Xây dựng tầm nhìn thường là một quá trình gồm 2 bước tiến và 1 bước lui, qua trái rồi lại qua phải.

• Khung thời gian: Không thể nào hình thành xong tầm nhìn chỉ với 1 cuộc họp. Phải mất nhiều tháng, có khi cả năm trời.

• Kết quả cuối cùng: Điểm đến sẽ là một định hướng cho tương lai mang tính thuyết phục, khả thi, cô đọng, linh hoạt, và có thể truyền đạt hết trong vòng tối đa 5 phút.

Thứ hai, cho dù một tầm nhìn thiết thực sẽ mang tính đơn giản dễ hiểu nhưng việc sử dụng các dự liệu và tổng hợp chúng lại để tạo nên tầm nhìn là không hề đơn giản một chút nào. Hàng đống giấy tờ, văn bản, báo cáo tài chính, và đôi khi cần cả tính toán thống kê – tất cả chỉ nhằm tạo ra được khoảng một trang lời tuyên bố định hướng cho tương lai. Phân tích tất cả các thông tin trên không phải là loại công việc có thể giao hết cho máy tính.

Thứ ba, cả 2 yếu tố lý trí và con tim đều cần thiết. Sau khoảng hơn 17 năm trên ghế nhà trường, đa số chúng ta đều biết cách sử dụng cái đầu nhưng con tim thì gần như không. Tuy nhiên tất cả những tầm nhìn hiệu quả dường như đều lấy cơ sở trên những giá trị nhạy cảm cũng như sự cân nhắc mang tính phân tích, và các giá trị này phải được từng cá nhân trong nhóm dẫn đường thể hiện một cách rõ nét. Vì thế, xây dựng tầm nhìn không phải là một bài tập lập chiến lược bằng cách đánh giá các cơ hội bên ngoài và năng lực nội bộ. Quá trình tạo lập này sẽ liên quan rất nhiều đến yếu tố "chúng ta" – chúng ta là ai và chúng ta quan tâm đến cái gì. Với quan điểm cá nhân, quá trình đó có thể mang lại nhiều tưởng thưởng. Tuy nhiên với những ai sống nội tâm thì công việc này có thể ẩn chứa nhiều khó khăn và sự lo ngại.

Thứ tư, nếu không biết phối hợp nhóm, chủ nghĩa hẹp hòi cá nhân có thể biến hoạt động này thành những cuộc thảo luận không có hồi kết. Tôi đã từng một lần chứng kiến một nhóm những nhà điều hành của một công ty máy tính bị nản chí khi mất đến 2

năm để đồng ý với nhau về những điều cơ bản của tầm nhìn chuyển đổi. Thời gian tiêu tốn cho các cuộc họp định kỳ và bất thường, cho những cuộc đấu khẩu tay đôi nhiều đến mức khó hiểu. Thế nhưng họ vẫn chưa đạt mục tiêu: một tầm nhìn thiết thực mà tất cả đều ủng hộ. Vấn đề lớn nhất là có quá ít người thực sự muốn đạt được cái đích đến đó. Thay vào đó, đa số họ cố bảo vệ quan điểm cá nhân hẹp hòi của mình.

Cuối cùng, nếu sự cấp bách là chưa đủ mạnh, bạn sẽ không bao giờ có đủ thời gian để hoàn tất công việc này. Sẽ rất khó tổ chức các buổi họp. Mọi việc tiến triển một cách chậm chạp. Một năm sẽ trôi qua rất nhanh mà không việc nào ra việc đó trước khi bạn có thể nhận ra. Áp lực phải tạo ra được một cái gì đó gia tăng, và bạn sẽ chấp nhận một kết quả không phải là tốt nhất, rồi thực hiện theo đó. Theo cách như thế thì tầm nhìn tạo ra thường không có gì mới mẻ, hoặc sẽ có một lời tuyên bố ba hoa mà hầu như không ai trong nhóm thực sự tin tưởng vào đó. Sự thực là tầm nhìn đó không hoàn toàn đúng, hoặc là không đủ sức

thuyết phục, hoặc không đủ nguồn hổ trợ và cuối cùng làm tiêu tan mọi nỗ lực thay đổi.

Bởi lẽ luôn hiện diện những sự mâu thuẫn và lo ngại trong quá trình tạo dựng tầm nhìn cho nên tôi thường thấy người ta hay đốt cháy giai đoạn. Trước khi nhóm dẫn đường kịp thay đổi suy nghĩ, cảm nhận, trao đổi và phản hồi, thì tầm nhìn đã được khắc lên tường hoặc đóng bảng treo khắp nơi. Khi mọi việc diễn ra theo cách này, công cuộc chuyển đổi luôn gây ra những mất mát tổn thương.

Nên nhớ: tầm nhìn không hiệu quả thì còn tệ hơn là không có tầm nhìn gì cả. Theo đuổi một tầm nhìn thiếu thực tế đôi khi có thể làm cho bạn rơi khỏi cuộc đua. Và những lời tuyên bố không thành thật có thể tạo nên những ảo tưởng nguy hiểm. Mọi người sẽ nghĩ mình đang xây dựng một bệ phóng vững chắc, nhưng rồi sẽ thấy một kết cục đổ vỡ, công việc mất hết. Hơn nữa, khi họ nhận ra rằng nguyên nhân của thất bại là do tầm nhìn không được tạo dựng hợp lý thì mọi nhân viên có thể quay sang chỉ trích công

cuộc chuyển đổi. Và như thế thì hiếm khi bạn thay đổi thành công.

Tôi đã từng đề cập đến điều này, nhưng cần thiết phải nhắc lại. Bất cứ khi nào bạn lướt qua một bước mà không hoàn thành nó trong lưu trình 8 bước của sự thay đổi thì cái giả phải trả sau đó thường rất lớn. Không có một nền tảng đủ vững mạnh thì công cuộc tái định hướng sẽ chắc chắn sụp đổ không sớm thì muộn, buộc bạn phải quay lại làm lại. Đối với bước 3, xây dựng tầm nhìn và chiến lược, bạn phải dành thời gian để thực hiện công việc cho hoàn hảo. Hãy xem đó như là một sự đầu tư, một việc đầu tư quan trọng cho một tương lai tốt đẹp hơn.

CHƯƠNG 6. TRUYỀN ĐẠT TẦM NHÌN THAY ĐỔI

Một tầm nhìn thiết thực có thể định hướng cho một mục tiêu hiệu quả cho dù chỉ có vài nhân vật cấp cao thấu hiểu nó. Tuy nhiên, sức mạnh thực sự của tầm nhìn chỉ được thể hiện khi hầu hết mọi người liên quan hiểu giống nhau về ý nghĩa và định hướng của nó. Cảm nhận chung về một tương lai tươi sáng có thể cung cấp động lực cho người ta và thúc đẩy những hành động tạo nên thay đổi.

Trong một tổ chức lớn, làm cho mọi người hiểu và quyết tâm đi theo định hướng mới là một nhiệm vụ không hề dễ dàng chút nào. Nhiều người giỏi vẫn luôn phạm sai lầm ở điểm này, thất bại là không hề ít gặp, ngay cả ở những hãng lớn. Ban điều hành truyền đạt tầm nhìn không trọn vẹn, và thường là thiếu nhiều nội dung. Hoặc là họ tình cờ truyền đi những thông điệp thiếu tính nhất quán. Trong trường hợp nào đi nữa thì kết cuộc vẫn như nhau: quá trình chuyển đổi bị sa lầy.

2 trường hợp thất bại khi truyền đạt

Một ông Trưởng chi nhánh hoạt động trong lĩnh vực truyền thông cho rằng có một nhóm cán bộ đã xây dựng một tầm nhìn thay đổi trong năm trước và đã dành rất nhiều thời gian để truyền đạt nó rộng khắp. Các nhân viên cấp dưới thì tự hỏi "Tầm nhìn ư? Tầm nhìn gì?". Tìm hiểu kỹ hơn thì bạn sẽ dễ dàng hiểu được tại sao tồn tại sự thiếu nhất quán đó. Ban điều hành cấp cao đã hết sức nỗ lực để truyền đạt tầm nhìn. Họ đã dành nhiều thời gian quý báu của mình để nói về chuyện đó trong cuộc họp hoạch định chiến lược hằng năm. Họ viết 3 – 4 bài đăng trong tờ báo của công ty. Có một vị giám đốc đã mất nhiều giờ đồng hồ để hoàn thành một đoạn quay video cho nhân viên xem. Và vấn đề nổi cộm này đã được bàn cãi trong suốt nhiều cuộc họp. Hơn nữa, nếu bạn đặt thêm áp lực lên vai những người quản lý cấp trưởng bộ phận thì họ sẽ thừa nhận là đã hiểu vấn đề. Nhưng thực tế họ không thể nhớ hết, chủ yếu là vì có quá nhiều thông tin, chỉ một phần nhỏ trong đó là cần thiết cho cái tầm nhìn mới. "Điều gì đó về khách

hàng và các đối tác, phải thế không nhỉ?" Và tự trong lòng người ta sẽ nghĩ: "Đó chỉ là những lời nói cửa miệng. Hai tuần sau khi tuyên bố họ sẽ gửi ngay đến những kẻ ngốc hành động hoàn toàn khác với tuyên bố cho xem."

Một tình huống trớ trêu khác ít gặp hơn như sau: Tầm nhìn thường xuyên được truyền đạt, nhưng theo một cách rất thiếu hiệu quả. "Mục tiêu của chúng ta là trở thành công ty đa quốc gia hàng đầu với sự kết nối các ngành công nghiệp thông tin/ truyền thông để trở thành một tổ chức không biên giới và một chiến lược gia kiểu mẫu". Nghe thật nực cười. Sự truyền đạt, ngay cả khi được lập đi lập lại, kiểu đó vẫn không mấy hiệu quả.

Tại sao những chuyện trên lại xảy ra? Thất bại trong 3 giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi thường góp phần cho thất bại ở đây. Khi mức độ cấp bách chưa đủ cao, người ta sẽ không chú ý lắng nghe về tầm nhìn mới. Nếu nhóm dẫn đường không đủ lực, sẽ rất khó khăn trong cả việc tạo dựng và chuyển đi những

thông điệp thích hợp. Và nếu tầm nhìn không mạch lạc hoặc kém thuyết phục thì mọi việc sẽ trở nên phức tạp, khó mà bán được hàng kém phẩm chất. Tuy nhiên ngay cả khi bạn hoàn tất 3 giai đoạn đầu một cách tốt đẹp thì vẫn thường gặp khó khăn vì yếu tố rộng lớn của nhiệm vụ này. Làm cho 100 người, 1.000 người hay 10.000 người hiểu và đồng lòng theo một tầm nhìn thường là một thử thách cực kỳ lớn.

Đối với những người chỉ được học để trở thành nhà quản lý thì việc truyền đạt tầm nhìn có thể sẽ rất khó khăn. Các nhà quản lý có khuynh hướng chỉ nghĩ về cấp trên và cấp dưới cận kề với mình chứ không tới những vị trí khác mà cũng cần phải thấu hiểu tầm nhìn. Họ thường quen với cách làm việc dựa theo sự việc cụ thể hằng ngày, không phải là các chiến lược tương lai hoặc là những tham vọng. Dĩ nhiên là họ có thể học hỏi thêm. Nhưng điều đó cần thời gian, nỗ lực, và có lẽ quan trọng hơn hết là nhận thức rõ ràng rằng vấn đề nằm ở đâu và làm sao để giải quyết nó.

Tầm quan trọng của nhiệm vụ này

Các thất bại khi truyền đạt tầm nhìn thường được quy cho hoặc khả năng trí tuệ có giới hạn ở đội ngũ các nhân viên cấp thấp hoặc sự kháng cự thường gặp đối với các thay đổi trong đội ngũ nhân viên, và suy rộng ra là sự chấp thuận đối với các thông tin về sự thay đổi. Trong khi cả hai nhân tố này đều có thể là rất thích đáng, không một nhân tố nào được coi là vấn đề cơ bản.

Sự phát triển của một tầm nhìn thay đổi thường đòi hỏi những ai nằm trong liên minh dẫn đường phải mất tới hàng vài trăm tiếng đồng hồ để thu thập thông tin, phân loại chúng, xem xét các biện pháp thay thế và thậm chí là cả việc chọn lựa. Tôi đã từng thấy khá nhiều trường hợp xảy ra như sau: sau rất nhiều tháng làm việc, các ủy viên cao cấp của ban quản trị có liên quan đến công việc đã rất khó khăn trong việc trình bày "phiên bản" sau cùng về tầm nhìn của họ. Họ không đủ thông minh chăng? Hầu như không phải như vậy. Do sự kháng cự đối với

thay đổi? Ở một mức độ nào đó thì điều này đúng. Nhưng về cơ bản, tôi nghĩ rằng vấn đề này phản ánh các khó khăn cố hữu trong toàn bộ quá trình.

Việc chấp nhận một tầm nhìn trong tương lai có thể là một vấn đề trí tuệ đầy thử thách và một nhiệm vụ mang lại nhiều xúc cảm. Trí tuệ của chúng ta đặt ra hàng tá các câu hỏi một cách rất tự nhiên. Điều gì là có ý nghĩa đối với tôi? Với bạn bè tôi? Với tổ chức? Có những phương án thay thế nào? Liệu có chọn lựa nào khác tốt hơn không? Nếu như tôi phải hành động một cách khác biệt, liệu tôi có được làm như vậy không? Tiến trình nhằm đạt được thành công của tầm nhìn liệu có đòi hỏi tôi phải có sự hy sinh? Tôi sẽ cảm thấy như thế nào về những hy sinh đó? Tôi có thật sự tin tưởng vào những gì tôi đang được nghe về một sự định hướng cho tương lai? Hoặc liệu những người khác có đang giở trò gì đó, có thể là để nâng cao vị trí của họ và làm cho tôi bất lợi?

Một trong những lý do chính khiến cho việc tạo ra tầm nhìn khó khăn chẳng khác nào một bài tập đầy

thử thách chính là vì những người nằm trong nhóm dẫn đường phải tự trả lời tất cả các câu hỏi của mình, và việc này thì tốn rất nhiều thời gian và sự giao thiệp. Nhiệm vụ trí tuệ thuần túy, một nhiệm vụ có thể được thực hiện bởi một nhà tư vấn chiến lược, thực sự đã đủ khó khăn, nhưng thường đó chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ bài tập. Phần công việc liên quan đến cảm xúc còn gay go hơn nhiều: không bận tâm đến hiện trạng, không bận tâm đến những lựa chọn khác cho tương lai, hành động theo sự lôi cuốn của hy sinh, hành động theo sự tin tưởng đối với những người khác... Tuy nhiên, sau khi họ đã thực hiện xong những công việc khó khăn nhất này, những người nằm trong nhóm dẫn đường thường hành động như thể mỗi người còn lại trong tổ chức đều đã hiểu rõ và thoải mái về tầm nhìn kết quả vào thời điểm đó. Vì thế, một lượng thông tin rất lớn sẽ bị chìm lấp đi trong vô vàn những thông tin truyền đạt hàng ngày, bị xóa mờ, bị thất thoát và bị lãng quên (ví dụ: xem hình vẽ ở trang tiếp theo).

Vậy thì tại sao những người thông minh lại hành động theo cách này? Ở chừng mực nào đó, nguyên nhân chính là sự hạ cố đã lỗi thời. "Tôi là người quản lý. Anh là nhân viên. Dù thế nào, tôi cũng không hi vọng anh sẽ hiểu được". Nhưng quan trọng hơn là chúng ta đã truyền đạt kém, bởi vì chúng ta không thể hình dung ra được một phương án thay thế thiết thực: Làm cho tất cả 10,000 nhân viên hoàn thành được một bài tập giống như nhóm dẫn đường đã thực hiện? Không bao giờ đâu!

Tính chất quan trọng của nhiệm vụ này sẽ làm nản lòng rất nhiều người. Nếu như nhóm dẫn đường phải dùng tới 150 giờ đồng hồ để làm việc về tầm nhìn, và nếu như chúng ta chỉ cho phép 20% số thời gian đó để truyền đạt cho những người khác, chúng ta vẫn tốn tới 30 giờ đồng hồ cho mỗi người nhân với 10,000 người (tạm cho là như vậy). Cứ mỗi nhân viên, công ty phải trả lương 14 đô la một giờ và 6 đô la tiền phúc lợi, tổng cộng sẽ là: 20 đô la x 30 x 10,000 = 6 triệu đô la. Như vậy, một số công ty phải

có một khoản dự trù thêm vào lên đến 6 triệu đô la trong ngân sách của mình.

Vậy thì bạn sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào? Có bảy nguyên tắc liên quan khá mật thiết tới giai đoạn này có thể giúp bạn thay đổi thành công (đã được tóm tắt trong nội dung tiếp theo).

Thất bại khi truyền đạt: Một tầm nhìn thay đổi đã bị chìm lấp trong sự huyên náo như thế nào?

1. Tổng khối lượng tin tức truyền thông đến với một nhân viên trong vòng ba tháng là 2,300,000 từ hoặc con số.

2. Các thông tin truyền thông đặc thù của tầm nhìn thay đổi qua mỗi giai đoạn 3 tháng là 13,400 từ hoặc con số (tương đương với một bài nói 30 phút, một cuộc họp 60 phút, một bài viết 600 chữ trên tờ báo của công ty và một bản ghi nhớ 2000 từ).

3. 13,400 / 2,300,000 = 0.0058. Tầm nhìn thay đổi chỉ chiếm 0.58% tổng số thông tin truyền đạt được chia sẻ.(hình vẽ)

Giữ cho thông điệp đơn giản

Thời gian và năng lượng cần thiết cho sự truyền đạt tầm nhìn một cách hiệu quả có liên hệ trực tiếp tới sự rõ ràng và đơn giản của thông điệp. Các thông tin tập trung và không sử dụng biệt ngữ có thể được phổ biến đến một nhóm đông người tới từng phần nhỏ, điều mà một sự truyền đạt phức tạp, rắc rối, rườm rà không thể làm được. Những cách nói sử dụng nhiều từ kỹ thuật và năng tính MBA sẽ chỉ tạo ra sự nhầm lẫn, ngờ vực và sự chối bỏ. Sự truyền đạt có vẻ sẽ có tác dụng tốt nhất khi được thể hiện một cách thật trực tiếp và đơn giản mà vẫn tao nhã.

Các nhân tố chủ yếu để có được sự truyền đạt tầm nhìn hiệu quả

• Sự đơn giản: Loại bỏ hết tất cả từ ngữ chuyên môn khó hiểu và các thuật ngữ kỹ thuật.

• Ẩn dụ, suy luận và ví dụ: Một bức tranh bằng lời nói bằng với hàng ngàn từ ngữ.

• Các đa diễn đàn: Các cuộc họp lớn, nhỏ, các bản ghi nhớ và báo chí, các hành động tương tác chính thức và không chính thức – tất cả đều là các phương thức để truyền đạt lời nói.

• Sự lặp lại: Các ý tưởng chỉ có thể được thấm nhuần một cách sâu sắc sau khi được lặp lại nhiều lần.

• Lãnh đạo làm gương: Hành động của những người quan trọng trong tổ chức mâu thuẫn với tầm nhìn sẽ chôn vùi tất cả các hình thức truyền đạt khác.

• Giải thích cho những hành động có vẻ như mâu thuẫn: Những hành động mâu thuẫn không được tập trung giải quyết sẽ làm suy yếu dần lòng tin vào tất cả các hình thức truyền đạt.

• Cho và nhận: Thông tin hai chiều bao giờ cũng có sức mạnh lớn hơn thông tin một chiều.

Thử thách của sự truyền đạt thật đơn giản và trực tiếp chính là việc nó đòi hỏi một sự hết sức rõ ràng trong suy nghĩ cộng với không chỉ một chút lòng dũng cảm. Hãy ghi nhớ câu cách ngôn cũ này: Nếu tôi

có nhiều thời gian hơn, tôi đã viết cho bạn một bức thư ngắn hơn. Diễn đạt một cách rõ ràng và súc tích bao giờ cũng khó khăn hơn việc trở nên quá sức rối rắm và dài dòng rất nhiều. Sự đơn giản không có nghĩa là lừa bịp. Các thuật ngữ khoa học là lá chắn. Nếu các ý tưởng không thể diễn đạt được, những người khác sẽ xem đó là những ý tưởng câm. Đánh rơi áo giáp sẽ khiến chúng ta nguy hiểm hơn trong giai đoạn ngắn, đó cũng là lý do vì sao chúng ta thường miễn cưỡng thực hiện những điều này.

Một số ví dụ:

Phương án 1: Mục tiêu của chúng ta là giảm thiểu các khoảng thời gian không hiệu quả để khôi phục lại các thông số mà theo cảm giác của chúng ta, chúng thấp hơn tất cả thông số của các đối thủ quan trọng khác trong và ngoài phạm vi Hoa Kỳ. Theo cách suy nghĩ thường gặp, chúng ta sẽ đặt ra mục tiêu thay đổi thời gian chu kỳ phát triển sản phẩm mới, thay đổi thời gian các quy trình, và các quy trình liên quan đến khách hàng khác.

Phương án 2: Chúng ta sẽ hành động nhanh hơn bất kỳ ai trong ngành công nghiệp này trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tất cả các ngành nghề đều phát triển một lượng từ vựng chuyên môn đặc thù, một phần là do sự cần thiết phải có những từ vựng riêng mà trong ngôn ngữ chưa có, một phần là những từ vựng ấy có vai trò làm cho mỗi ngành nghề trở nên khác biệt. Việc sử dụng ngôn ngữ đặc trưng sẽ giúp ích cho bạn trong trường hợp nói chuyện với những người cùng chuyên môn. Nhưng những cuộc nói chuyện như vậy với những người không cùng chuyên môn sẽ gây ra khó hiểu, bối rối. Do hầu hết các tổ chức đều có những nhân viên và những người có quan hệ bên ngoài (như khách hàng và nhà cung cấp) thuộc vào các nhóm nghề nghiệp (kỹ sư cơ khí, nhân viên kế toán, nghiên cứu thị trường, quản lý...), nơi mà các thuật ngữ riêng được sử dụng, một số người sẽ hiểu và giao tiếp được với nhau trong khi nhiều người theo dõi sẽ cảm thấy bối rối và bỏ cuộc. Vì vậy, tất cả những thông tin truyền đạt trên diện rộng trong nỗ

lực thay đổi phải hoàn toàn không sử dụng các thuật ngữ chuyên môn khó hiểu. Khi các nhân viên kế toán nói chuyện với các nhân viên kế toán khác thì đó lại là chuyện khác.

Hãy xem xét thêm 2 ví dụ nữa:

Phương án 1: Thông qua một tiến trình quan liêu, chúng ta sẽ trao quyền cho các nhân viên ở tuyến đầu để phục vụ được tốt hơn các yêu cầu đặc thù của khách hàng.

Phương án 2: Chúng ta sẽ bỏ đi một số cuốn sách về quy tắc và mang lại cho các nhân viên nhiều tự do hơn để thực hiện những điều đúng đắn cho khách hàng của chúng ta.

Sử dụng phép ẩn dụ, sự suy luận và các ví dụ

Tôi thường nghe mọi người nói rằng: Bởi vì công ty của chúng tôi rất lớn và phức tạp, chúng tôi không thể nào truyền đạt được một tầm nhìn hợp lý trong một thời gian ngắn mà sử dụng ngôn ngữ đơn giản. Những gì mà các cá nhân này không hiểu đó là sức

mạnh của phép ẩn dụ, sự suy luận và các ví dụ, hoặc chỉ là họ nghĩ đến việc đơn giản hóa một thứ ngôn ngữ màu mè để truyền đạt các ý tưởng phức tạp thật nhanh chóng và hiệu quả.

Ví dụ:

Phương án 1: Chúng ta cần phải duy trì những lợi thế của sự kiểm soát và quản lý tiền bạc trong một phạm vi lớn đã trở nên ít quan liêu và chậm chạp trong việc đưa ra quyết định hơn, nhằm giúp đỡ chính chúng ta duy trì và thu hút được khách hàng trong một môi trường kinh doanh đầy tính cạnh tranh và khắc nghiệt.

Phương án 2: Chúng ta nên bớt giống một chú voi đi mà hãy làm sao để giống một chú khủng long thân thiện với khách hàng hơn – Tyrannosaurus rex.

Hình tượng một chú khủng long hoang dã nghe có vẻ kỳ quặc, nhưng đối với công ty điện tử đã chọn hình tượng đó thì ý tưởng này lại hoàn toàn có sức truyền đạt mạnh mẽ. Trong ngành công nghiệp đã từng trải

qua một thời kỳ bùng nổ các hình thức cạnh tranh mới. Các công ty nhỏ đang yếu thế dần qua mỗi tháng, còn các công ty lớn thì đang thua lỗ. Công ty T-rex đã quyết định cần phải trở nên xông xáo hơn rất nhiều nếu muốn tồn tại. Ý tưởng về hình tượng một chú hổ đã nảy ra trong suy nghĩ, nhưng tầm cỡ của công ty quá lớn để hợp lý với hình tượng đó. Bên cạnh đó, quy mô cũng mang lại lợi thế nhất định nếu công ty trở thành một tổ chức phát triển nhanh và mạnh mẽ trong lĩnh vực phục vụ khách hàng. Do đó, ý tưởng về một chú khủng long thân thiện với khách hàng đã được lựa chọn.

Nếu như hầu hết các nhà quản lý và nhân viên trong công ty này đã từng thích hình tượng của chú voi hoặc đã rất phẫn nộ trước ý nghĩ sẽ trở thành T-rex, một chú khủng long, thì hẳn nhiên, sự truyền đạt này đã thất bại. Ở một mức độ nào đó rất khó giải thích rõ, hầu hết mọi người đều yêu thích ý tưởng vua khủng long. Điều này đã giúp họ nắm vững được các khái niệm liên quan đến sự thay đổi.

Một ví dụ khác:

Phương án 1: Chúng ta cần bắt đầu thiết kế và sản xuất nhiều hơn các sản phẩm được người tiêu dùng công nhận như một sự khác biệt, dễ dàng được nhận biết và mang lại uy tín. Các sản phẩm này sẽ có giá cả và lợi nhuận cao hơn đáng kể.

Phương án 2: Chúng ta sẽ sản xuất ít xe Fiats đi và nhiều xe Mercedes hơn.

Cũng tương tự như vậy, nếu các nhân viên đánh giá xe Fiats cao hơn xe Mercedes thì sự truyền đạt này sẽ thất bại ngay. Hoặc nếu như họ đang sống trong một ngôi làng hẻo lánh nào đó ở một vùng núi nào đó của châu Á và rất hiếm khi được thấy các loại xe này thì thông điệp cũng chẳng có ý nghĩa gì lắm. Nhưng cả hai giả thuyết trên đều không phải trường hợp của công ty này ngoài thực tế. Một câu nói đơn giản với hơn mười từ đã mang lại một lượng thông tin tuyệt vời theo một cách thức gây hứng thú và đầy cảm xúc.

Những từ ngữ được lựa chọn kỹ lưỡng có thể làm cho thông điệp thực sự dễ nhớ, cho dù nó phải cạnh tranh với hàng trăm hình thức truyền đạt khác để nhận được sự chú ý của mọi người. Những người thực sự làm quảng cáo giỏi rất có kỹ năng ở lĩnh vực chọn lựa từ ngữ/ hình ảnh này, còn những người còn lại trong chúng ta với các loại bằng cấp kỹ sư, kinh tế, khoa học vật lý hoặc tài chính thì không có được những khả năng đó. Tuy nhiên, bất cứ ai cũng có thể cần đến ý kiến chuyên môn của người khác. Và hầu hết mọi người, ít nhất là theo kinh nghiệm của tôi, đều có thể qua thực tiễn mà trở nên giỏi hơn trong việc tìm kiếm các cách thức giàu sáng tạo để trình bày rõ ràng ý tưởng của mình.

Sử dụng nhiều diễn đàn khác nhau

Thông thường, tầm nhìn sẽ được truyền đạt hiệu quả nhất khi sử dụng nhiều phương tiện khác nhau: các cuộc họp nhóm lớn, các bản ghi nhớ, báo chí, áp phích quảng cáo, các cuộc nói chuyện trực tiếp không chính thức. Khi một thông điệp được truyền

đạt tới mọi người từ sáu hướng khác nhau, nó sẽ có cơ hội được nghe và được ghi nhớ tốt hơn, ở cả hai cấp độ trí tuệ và cảm xúc. Kênh A sẽ giúp trả lời một số câu hỏi của mọi người, kênh B sẽ hướng đến một số câu hỏi khác, và cứ như vậy.

Khoản chi phí mà tất cả chúng ta đã hiểu rõ sẽ chỉ ra một cách chính xác rằng sự truyền đạt không phải là miễn phí. Cho dù các công ty rất hiếm khi phải dùng đến một khoản tiền lớn vào công cuộc truyền đạt tầm nhìn, hầu hết các nỗ lực thay đổi thành công mà tôi từng chứng kiến đã khai thác và tránh được một thực tế là rất nhiều các thông tin vô ích thường làm tắc nghẽn các kênh truyền thông đắt tiền. Một phần ba hoặc hơn thế nữa các vấn đề cần trao đổi trong những cuộc họp thường niên của các nhà quản lý thường được yêu cầu các phương án giải quyết truyền thống và không còn phù hợp nữa, hoặc là để tôn cao cái tôi của một ai đó, hoặc là một cách làm lãng phí thời gian. Rất nhiều tờ báo của các công ty là những bài viết lấp chỗ trống, hoặc là các bài ủng hộ cá nhân, hoặc là những bài tuyên truyền rất trơ trẽn

có thể làm cho các biên tập viên trước đó của tờ Pravda phải đỏ mặt. Ít nhất có tới 10% các cuộc nói chuyện trực tiếp hàng ngày là về các chủ đề NBA, về một bộ phim mới hoặc về môn đánh golf. Xóa bỏ dù chỉ là một số ít các cuộc nói chuyện kiểu này cũng tạo được những khoảng trống để tiếp nhận các thông tin quan trọng mà không phải tốn thêm bất cứ chi phí nào.

Lặp lại, lặp lại và lặp lại

Các thông điệp về công việc được soạn thảo cẩn thận nhất thường hiếm khi được mọi người đón nhận một cách sâu sắc bằng tất cả suy nghĩ và sự tỉnh táo sau chỉ duy nhất một lần công bố. Trí óc của chúng ta đã quá lộn xộn, và bất cứ một sự truyền đạt nào cũng phải đấu tranh với hàng trăm ý tưởng khác để nhận được sự chú ý. Hơn nữa, một sư phô trương đơn lẻ không thể nào đáp ứng được hết cho tất cả các câu hỏi mà chúng ta có. Như một kết quả, sự truyền đạt thông tin hiệu quả hầu như phụ thuộc vào việc lặp đi lặp lại.

Đối chiếu hai viễn cảnh sau đây: Trong trường hợp A, tầm nhìn mới được giới thiệu như là một phần trong số ba bài phát biểu trong cuộc họp quản lý hàng năm và cũng là chủ đề của ba bài báo trong các số báo của công ty, tổng cộng là đã có 6 lần lặp lại trong khoảng thời gian hơn 6 tháng. Trong trường hợp B, mỗi người trong số 25 nhà quản lý của công ty hứa danh dự sẽ tìm ra bốn cơ hội mỗi ngày để liên kết các cuộc nói chuyện về với chủ đề viễn cảnh lớn. Do vậy, khi Hiro họp mặt 20 người giữ vị trí cao nhất trong công ty để xem xét lại kết quả thực hiện kế hoạch hàng tháng, ông ta yêu cầu rằng tất cả các quyết định đều được đánh giá dưới mối liên hệ với tầm nhìn mới, và ông ta lặp lại tầm nhìn đó. Khi Gloria tiến hành đánh giá các nhân viên, cô ấy luôn gắn hành động đánh giá của mình với các kế hoạch thay đổi lớn. Khi Jan phụ trách phần "Hỏi – Đáp" ở công ty, anh đã trả lời câu hỏi đầu tiên như sau: "Tôi nghĩ là đúng, nhưng hãy để tôi giải thích tại sao. Tầm nhìn đang dẫn đường cho các nỗ lực thay đổi của chúng ta là..." Kết quả cuối cùng: 25 nhà lãnh đạo, cứ

bốn lần mỗi ngày, trong vòng hơn 6 tháng, đã thực hiện được hơn 12.000 lần lặp lại. Một bên là 6 lần, một bên là 12.000 lần.

Tất cả các trường hợp thực hiện thay đổi thành công dường như đều đã thiết lập được từ hàng ngàn đến hàng chục ngàn các cuộc truyền đạt giúp cho nhân viên của mình nắm được những phương thức giải quyết các vấn đề khó khăn về tinh thần cũng như cảm xúc. Điều này diễn ra không chỉ do bộ phận Quan hệ công chúng đã đảm nhiệm công việc "truyền đạt tầm nhìn" như một "dự án", mà nó diễn ra vì rất rất nhiều những nhà quản lý, giám sát và ủy viên ban quản trị đã theo dõi chi tiết tất cả các hoạt động hàng ngày của họ thông qua thấu kính của tầm nhìn mới. Khi mọi người làm được như vậy, họ dễ dàng tìm ra nhiều cách thức có ý nghĩa khác để trò chuyện về chiều hướng thay đổi, các cuộc nói chuyện của họ cũng có thể luôn đáp ứng được mong muốn từ những người hoặc nhóm người đặc biệt mà họ đang trao đổi.

Willie cùng với ba cộng sự của mình đang cùng nhau đi đến phòng họp thì đi ngang qua một tấm poster mới được dán trên tường nói về chương trình chất lượng. Willie chỉ vào tấm poster và hỏi: "Mọi người nghĩ sao? Cách thức này có giải thích được rõ ràng vấn đề cho mọi người không? Điều này có ý nghĩa như thế nào đối với mỗi người?" Frances và 15 nhân viên của cô đang ngồi trong phòng hội nghị và lắng nghe một yêu cầu về nguồn tài chính. Khi bài phát biểu chính thức chấm dứt, cô hỏi: "Điều này có liên hệ như thế nào với tất cả công cuộc tái thiết kế? Theo tôi hiểu thì tầm nhìn đang dẫn đường cho tất cả các nỗ lực đó là..." Todd đang ở trong quán ăn tự phục vụ và liên lạc với 200 nhân viên. Có người đặt câu hỏi với anh: "Anh có nghĩ rằng số lượng nhân viên mà chúng ta đang có sẽ có thể tăng thêm?" Anh ta đã trả lời rằng: "Nếu như chúng ta thành công trong công cuộc hiện thực hóa tầm nhìn của chúng ta, câu trả lời chắc chắn sẽ là có. Tầm nhìn mới có rõ ràng với bạn không? Tầm nhìn đó có đáng tin cậy không?"

Một câu nói ở nơi này, một đoạn văn ở nơi kia, hai phút giữa một cuộc họp, năm phút sau khi kết thúc một cuộc đối thoại, ba câu ám chỉ ngắn gọn trong bài diễn thuyết – nói chung, tất cả những sự đề cập ngắn gọn này đều có thể được tính thêm vào trong số lượng khổng lồ các cách truyền đạt hữu ích, chính là những cách thức thông thường sẽ giúp cho bạn chiếm được cả “trái tim và khối óc” của mọi người.

Dẫn dắt cuộc nói chuyện hay là thuyết phục bằng việc làm gương

Thông thường thì cách thức truyền đạt một hướng dẫn mới hiệu quả nhất là thông qua hành vi. Khi 5 hoặc 50 người đứng đầu trong tổ chức hoàn toàn hành xử theo tầm nhìn thay đổi thì các nhân viên sẽ thường nắm vững tầm nhìn đó hơn so với khi chỉ có hàng trăm câu chuyện được đăng tải trên tờ báo nội bộ. Khi họ nhìn thấy tận mắt các nhà quản lý cấp cao nhất hành động theo tầm nhìn mới, hầu như hàng loạt các câu hỏi gây phiền hà, rắc rối về lòng tin và

trò chơi mà những nhà quản lý cấp cao này đang đưa công ty tham gia vào sẽ có khuynh hướng biến mất.

Hãy xem xét ví dụ sau: Nhân tố trung tâm trong một nỗ lực thay đổi mới ở một hãng hàng không lớn có liên quan đến dịch vụ phục vụ khách hàng. Bất cứ khi nào vị CEO nhận được một lá thư phàn nàn từ một khách hàng nào đó, ông ta sẽ đích thân gửi một lá thư phản hồi trong vòng 48 tiếng. Sau một thời gian, các câu chuyện về những bức thư của ông đã lưu truyền trong khắp công ty. Kết quả cuối cùng: Một công ty nghiên cứu bên ngoài đã phát hiện ra rằng 90% nhân viên có thể mô tả được tầm nhìn thay đổi khi được hỏi và gần 80% số người nói rằng họ tin tưởng nhà lãnh đạo cấp cao sẽ có thể biến tầm nhìn thành hiện thực.

Một ví dụ khác: Nỗ lực thay đổi ở một công ty sản xuất khổng lồ ở Châu Âu tập trung vào việc tạo ra một công ty gọn hơn, phẳng hơn. Vào cùng thời gian mà các chỉ dẫn mới được truyền đạt đến cho nhân viên, nhà quản lý cấp cao đã cắt giảm một vị trí trong

hệ thống cấp bậc cao nhất của tổ chức – Phó chủ tịch Ban quản trị - và ra thông báo rằng các nhân viên trong cơ quan đầu não sẽ bị cắt giảm đến 50% trong vòng 18 tháng với các chính sách giảm nhân lực và nghỉ hưu sớm. Không lâu ngay sau đó, một công ty tư vấn đã nhận thấy rằng có một tỉ lệ phần trăm rất cao những nhân viên cấp thấp trong công ty có thể mô tả một cách chính xác hướng thay đổi của công ty.

Một ví dụ khác: Một nhà chiến lược đang cố gắng truyền đạt cho một tổ chức khổng lồ rằng ngân sách dự phòng đang rút ngắn lại và mọi người cần phải tiết kiệm hơn. Vì vậy, khi ông đi công tác, thay vì bước lên một chiếc may bay trực thăng hiệu U.S Army Blackward bên ngoài Lầu Năm Góc rồi sau đó ngồi trên một chiếc chuyên cơ phản lực hiệu USAF C-12 ở Căn cứ Không quân Andrews, ông đã thực hiện thường xuyên đến mức có thể theo cách như sau: ông đi xuống tầng hầm của Lầu Năm Góc, lên xe điện ngầm đi đến Sân bay Quốc gia Washington với giá 80 xu, đi một đoạn đường ngắn đến trạm cuối cùng và sau đó lên một chiếc máy bay của một hãng hàng

không thương mại. Những lời đồn đại về các chuyến công tác của ông đã lan truyền đi rất nhanh.

Chúng ta thường gọi những hành động như thế này là "thuyết phục bằng việc làm gương". Khái niệm này rất đơn giản. Lời nói thường chẳng gây tốn kém gì, nhưng hành động thì không. Những người hay hoài nghi trong chúng ta nói riêng thường có khuynh hướng không tin vào lời nói, nhưng họ sẽ bị ấn tượng sâu sắc trước các hành động.

Một đặc điểm cũng tương tự như vậy là bạn nói cho những người khác một điều gì đó rồi sau đó lại hành động một cách khác biệt hoàn toàn, đây là cách hủy hoại ngấm ngầm sự truyền đạt của một tầm nhìn. Người trưởng khu vực Sally O'Rourke đã nói với hơn 1,200 nhân viên của mình rằng tốc độ, tốc độ và tốc độ sẽ có thể trở thành dấu hiệu nhận biết tổ chức của họ. Sau đó, bà ấy phải mất tới 9 tháng để phê duyệt một bản đề nghị vốn từ một trong những người quản lý sản phẩm của mình. Điều này đã cho phép đối thủ của công ty chộp lấy thị phần lớn nhất trên thị

trường ở một phân khúc rất mới mẻ và đang mở rộng. Giám đốc điều hành John Jones đưa ra những phát biểu về việc giảm chi phí, giảm chi phí và giảm chi phí. Sau đó, ông cho tu sửa văn phòng của mình với chi phí lên đến 150,000 đô la. Phó chủ tịch Ban quản trị Harold Rose nói chuyện không ngừng về dịch vụ phục vụ khách hàng, nhưng khi những lời than phiền xuất hiện tới tấp và một phóng viên điều tra từ Nhật báo phố Wall gọi tới, ông ấy chỉ bênh vực sản phẩm của mình chứ không hề bảo vệ cho khách hàng.

Tóm lại: Không gì có thể làm suy yếu sự truyền đạt về một tầm nhìn bằng các hành vi có vẻ mâu thuẫn với tầm nhìn của bộ phận những người chiếm vị trí trọng yếu. Điều này hàm chứa rất nhiều ý nghĩa có tác động mạnh mẽ: (1) Việc cố gắng để thuyết phục người khác về một tầm nhìn trước khi những nhà quản lý cấp cao nhất thể hiện hành động của họ là một điều không dễ dàng chút nào; và (2) ngay cả khi ở trong những hoàn cảnh tốt nhất, việc kiểm tra một cách cẩn thận những hành động của các nhà quản lý

cấp cao cũng là một ý tưởng đáng thực hiện, có như vậy, bạn mới có thể xác định đúng sự mâu thuẫn giữa lời nói và việc làm.

Giải quyết dứt khoát các hành động có vẻ mâu thuẫn

Mới đây, tôi đã đến thăm một ngân hàng đang trải qua khó khăn trong thời kỳ thực hiện cắt giảm chi phí mạnh mẽ, vốn là một phần trong những nỗ lực thay đổi rộng rãi. Các nhân viên ở đó đều cảm thấy rất khó khăn và có thể hiểu được là họ trở nên nhạy cảm như thế nào đối với bất cứ dấu hiệu nào không rõ ràng của những người quản lý. Thật không may, những dấu hiệu đó lại có ở khắp mọi nơi.

Trong khi những áp lực về sự hiệu quả của nhiệm vụ này đang dường như trở nên nặng nề hơn trong suốt cả 24 tiếng đồng hồ mỗi ngày, công ty lại tiếp tục thuê sáu chiếc máy bay phản lực cho những người điều hành sử dụng. Trong khi hàng trăm nhân viên phải nghỉ việc ở nơi này và hàng trăm người khác phải nghỉ việc ở nơi kia, thì các vị quản lý cao cấp nhất lại hưởng cuộc sống vương giả trong những khu

phố xa hoa. Trong khi những bữa tiệc mừng Giáng Sinh bị hủy bỏ ở nhiều địa điểm để tiết kiệm tiền thì ngài Giám đốc Điều hành lại thực hiện một chuyến bay hoàn toàn thượng lưu đến Luân Đôn để tham dự một trong những cuộc gặp gỡ của những người giàu có.

Khi tôi chỉ ra những sự mâu thuẫn này, các vị điều hành hoặc là tròn mắt ngạc nhiên hoặc là trở nên vô cùng lo lắng. "Anh nói gì cơ? Anh muốn chúng tôi phải tháo hết gỗ trên tường xuống và làm cho nơi này (phòng điều hành) trông thật tồi tàn sao?". "Chúng tôi đã thực hiện các nghiên cứu đến 6 lần, và xem ra giải pháp về những chiếc máy bay phản lực vẫn có vẻ rất ổn. Không có những chiếc máy bay này, chẳng có cách nào để đi đến những nhà máy xa xôi. Anh thực sự nghĩ rằng sử dụng thời gian của một người bận rộn vào việc đi đến một sân bay, chờ một chiếc máy bay phản lực thương mại, sau đó lại chuyển qua một chiếc phản lực chuyên dụng rồi lại lái xe thêm hai tiếng đồng hồ nữa là một ý kiến hay ư?". "Một phần trong toàn bộ tầm nhìn của chúng ta

là quốc tế hóa việc kinh doanh, vì vậy, chúng ta phải toàn cầu hóa ban lãnh đạo. Đó là lý do vì sao chúng ta gặp nhau ở Luân Đôn. Mọi người liệu có muốn có một ban lãnh đạo chỉ nghĩ đến nước Mỹ thôi không?"

Những người trong ban điều hành trở nên nản chí khi được yêu cầu rời bỏ những chiếc máy bay phản lực, những đồ đạc bằng gỗ gụ và các chyến đi nước ngoài, bởi vì họ có thể thấy không dễ dàng gì để giải quyết những vấn đề này. Họ không muốn khuyến khích sự hoài nghi trong các nhân viên, nhưng phải bán đi đồ đạc trong phòng điều hành, bãi bỏ việc thuê mướn các thiết bị và quên đi thành phố Luân Đôn cũng chẳng phải là điều họ muốn. "Chúng tôi thực sự đã xem xét kỹ việc bán tòa nhà, nhưng chi phí để phá dỡ và di chuyển lại quá cao. Thế thì chúng tôi phải làm sao đây?" Trong một số trường hợp, câu trả lời là phải chia tay với những văn phòng sang trọng, với máy bay phản lực và các chuyến đi xa. Nhưng trong nhiều hoàn cảnh khác, điều này lại không thực tế và quá nhạy cảm. Do vậy, câu trả lời là

phải truyền đạt các vấn đề một cách rõ ràng và chân thành. Ví dụ như:

Đối với việc cắt giảm toàn bộ các chi phí không cần thiết trong toàn bộ công ty, chúng ta sẽ không thể tha thứ cho những ai lãng phí tiền bạc, đặc biệt là vào những dịch vụ xa xỉ không cần thiết. Trong bối cảnh này, chúng tôi đã quyết định rằng các văn phòng và đồ đạc dành cho những nhà quản lý cấp cao không còn thích hợp nữa. Nhưng hiện tại, việc bán văn phòng điều hành và chuyển đến các vùng phụ cận kém xa xỉ hơn còn tốn kém hơn cả số tiền dự tính sẽ tiết kiệm được. Nhưng chúng tôi sẽ tiếp tục tìm kiếm một phương thức tiết kiệm giá cả hiệu quả và thiết thực để giảm những dấu hiệu vượt quá giới hạn này.

Những thông điệp minh bạch và chân thành thường bị những người hay hoài nghi và chỉ trích cười cợt. Nếu hầu hết các nhân viên đều tỏ ra nghi ngờ các vị lãnh đạo thì những thông điệp như thế sẽ không giúp ích được gì nhiều. Nhưng đối với những nhân viên

muốn tin tưởng vào công ty của mình, cách truyền đạt như vậy lại thường được đánh giá cao. Hãy làm tăng thêm sự đáng tin cậy và lòng tín nhiệm, đó là những gì sẽ góp phần thành công vào công cuộc truyền đạt tầm nhìn thay đổi.

Hỏi: Tại sao mọi người không thực hiện kiểu hành động này thường xuyên hơn?

Trả lời: Họ đang thực hiện nó càng ngày càng thường xuyên hơn.

Phong cách đường bệ, ngạo nghễ của các nhà quản lý đang dần dần biến mất. Trong một thế giới chuyển động không ngừng, nơi cần phải chiếm được trái tim và khối óc của các nhân viên, những nhà quản trị không cởi mở sẽ không thể dẫn dắt tổ chức của mình tiến lên trong cuộc đối đầu với các đối thủ cứng rắn. Bởi vì tất cả chúng ta đều đã vừa được thấy các trường hợp mà việc giữ kín thông tin hoặc sắp đặt sẵn việc kể ra các lý do ngụy tạo dường như đã giúp được một ai đó đạt được mục đích, thế nhưng theo

như quan sát, tất cả chúng ta đều cảm thấy ngờ vực ở một mức độ nào đó. Điều này là có thật.

Trong những trường hợp thay đổi thành công, các mâu thuẫn quan trọng trong các thông điệp mà nhân viên nhận được hầu hết đều luôn luôn có địa chỉ rõ ràng. Nếu các dấu hiệu bị hòa lẫn với nhau không thể tách rời ra được, các nhân viên thường được giải thích một cách đơn giản và thành thật.

Lắng nghe và được lắng nghe

Bởi vì truyền đạt tầm nhìn thường là một nhiệm vụ thực sự khó khăn, cho nên nó có thể dễ dàng biến thành một hoạt động gây khó chịu, một quá trình phổ biến một chiều mà những phản hồi hữu ích bị lờ đi và vô tình làm cho các nhân viên có cảm giác không quan trọng. Trong những nỗ lực thay đổi thành công ở mức độ cao, điều này rất hiếm khi xảy ra, bởi vì sự truyền đạt luôn luôn trở thành nỗ lực ở cả hai chiều.

Tôi đã từng thấy nhiều trường hợp, trong đó, nhóm dẫn đường đã không nhận thức được chính xác về tầm nhìn và do vậy, một số nhân viên đã hiểu sai hoặc đã có thể giải quyết vấn đề tốt hơn nếu họ được thông tin đầy đủ và chính xác. Tuy nhiên, bởi vì các phản hồi không được chú ý lắm nên các lỗi sai không bao giờ được sửa chữa cho đến khi tiến trình công việc đã đi quá xa. Lấy một ví dụ cụ thể, vấn đề chi phí cho các sản phẩm công nghệ thông tin không cần thiết đã được xác nhận là hết sức tốn kém. Rất nhiều nhân viên kỹ thuật đã có thể nhận ra ngay là ý tưởng cơ bản dẫn tới việc mua các phần cứng và phần mềm mới tồn tại những điểm không hoàn thiện nếu như họ được chỉ dẫn một cách tường tận. Nhưng họ không hề nhận được một chỉ dẫn cụ thể nào cho tới khi các trang thiết bị đã được nhập về. Thế rồi sau khi tầm nhìn với nhiều khuyết điểm đã được một nhà quản lý cấp trung ít hiểu biết về máy tính hơn chấp thuận và cho tiến hành thực hiện, quá trình sửa sai đã trở nên rất tốn kém.

Về cơ bản hơn mà nói, các cuộc thảo luận hai chiều vẫn luôn là phương pháp thiết yếu nhất giúp cho mọi người trả lời được tất cả các câu hỏi nảy sinh trong quá trình thực hiện một nỗ lực thay đổi. Hãy truyền đạt một cách rõ ràng, đơn giản, dễ nhớ, thường xuyên nhắc lại và không thay đổi từ nhiều nguồn khác nhau, nêu gương cho nhân viên bằng hành động của những người lãnh đạo và giúp đỡ thật nhiệt tình. Tuy nhiên, hầu hết mọi người, đặc biệt là những người có nền tảng giáo dục tốt, thường lại chỉ quan tâm đến một điều gì đó sau khi họ có được cơ hội "đấu tranh" với nó. "Đấu tranh" ở đây có nghĩa là đặt ra các câu hỏi và tranh luận. Tất nhiên, đây chính xác là những gì sẽ xảy ra khi tầm nhìn được nhóm dẫn đường đưa ra lần đầu tiên.

Những người khởi xướng sự thay đổi đôi khi cũng tránh những cuộc tiếp xúc hai chiều, nguyên do là để tránh những lo lắng về việc chi phí vượt quá mức. Logic của họ rất dễ hiểu, cho dù phí tổn cho một cuộc truyền đạt thông tin một chiều nhiều hay ít ra sao thì việc thông tin hai chiều – ít nhất – cũng gấp đôi chi

phí đó. Họ đã chỉ ra chính xác rằng mọi người không thể nào hiểu rõ được cùng một trải nghiệm như nhóm dẫn đường. Nhưng ở đây, một lần nữa, họ đã không chú ý tới sự hữu ích của việc có được càng nhiều những "người quản lý" càng tốt để có thể theo dõi được từng giờ các sự kiện đang diễn ra thông qua thấu kính của tầm nhìn mới. Khi mọi người làm được như vậy, họ sẽ luôn luôn tìm thấy được rất nhiều cách thức khác nhau không hề tốn kém để bắt đầu những cuộc đối thoại xung quanh tầm nhìn mới. Năm phút trong một cuộc họp giới thiệu sản phẩm, hai phút nói chuyện ở hành lang, mười phút sau khi kết thúc một bài phát biểu – những phút nói chuyện ngắn ngủi ấy có thể làm tăng thêm rất nhiều hiệu quả cho hàng ngàn giờ truyền đạt.

Với tư cách là những người khởi xướng công cuộc thay đổi, chúng ta thỉnh thoảng cũng tránh những hành động như thế này, bởi vì chúng ta e ngại rằng các tầm nhìn của chúng ta sẽ không "đi quá nổi hai vòng nhẫn". Những hành động như thế nếu thực hiện

thì có thể hiểu được, nhưng thực sự là những điều đáng tiếc.

Nếu mọi người không chấp nhận một tầm nhìn, hai bước tiếp theo trong tiến trình thay đổi – trao quyền cho các cá nhân để họ triển khai hành động và tạo nên các thành công ngắn hạn – sẽ thất bại. Các nhân viên sẽ chẳng thấy việc mình được trao quyền có lợi ích gì, cũng như sẽ không có chút nỗ lực nào để bảo đảm hoàn thành mục tiêu. Tuy nhiên, sẽ tệ hơn nếu như họ đồng ý, rồi sau đó cố gắng thực hiện một tầm nhìn công thức và kém cỏi, như ở trong ví dụ về công nghệ thông tin ở trên, thời gian và nguồn lực quý giá sẽ bị lãng phí và rất nhiều người sẽ phải chịu hậu quả.

Ý nghĩa sâu xa của truyền đạt hai chiều chính là: sự phản hồi có thể gợi ý cho chúng ta thấy rằng mình đang đi sai hướng, và rằng tầm nhìn cần được xác định lại một cách rõ ràng. Nhưng trong một cuộc chạy đua dài hơi, việc kìm nén tính tự cao và thực hiện lại tầm nhìn lại quan trọng hơn nhiều so với

việc rẽ sang một hướng đi sai lầm khác để tránh rủi ro – hoặc là chuyển qua một hướng đi mới mà những người khác không thể tiếp tục đi theo.

CHƯƠNG 7. TRAO QUYỀN CHO CÁC NHÂN VIÊN TRIỂN KHAI HÀNH ĐỘNG

Có một người vừa nói với tôi rằng: "Nếu tôi còn nghe thấy từ 'trao quyền' một lần nữa, tôi nghĩ chắc tôi sẽ bịt miệng ai đó nói ra". Người đó đang biểu lộ sự giận dữ trước việc từ "trao quyền" càng được sử dụng phổ biến thì nó lại dường như lại càng chẳng có ý nghĩa gì cả. "Nó chính xác đã trở thành một câu thần chú chính trị khôn ngoan", anh ta nói. "Trao quyền, trao quyền, trao quyền. Khi tôi hỏi mọi người vậy nó có nghĩa là gì thì họ hoặc là trở nên ú ớ hoặc là nhìn tôi như thể tôi là một thằng ngốc".

Một vài năm về trước, tôi có thể đã đồng ý với sự băn khoăn nghi ngại của anh ta, nhưng giờ đây thì không. Tôi vẫn giữ quan điểm không ủng hộ cho việc sử dụng những từ ngữ kỳ cục, khó hiểu, nhưng trong một thế giới di chuyển với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết ngày nay, tôi nghĩ rằng ý tưởng giúp cho càng nhiều người có quyền lực hơn là điều rất quan trọng.

Sự thay đổi về môi trường phụ thuộc vào sự thay đổi của tổ chức. Sự thay đổi nội bộ lớn lao rất hiếm khi xảy ra trừ phi được nhiều người hỗ trợ. Tuy nhiên, các nhân viên thông thường sẽ không giúp đỡ, hoặc sẽ không thể giúp đỡ, nếu như họ cảm thấy thiếu khá nhiều khả năng, quyền hành. Do vậy mà nảy sinh ra những vấn đề liên quan đến việc trao quyền.

Rào cản đối với sự trao quyền



Việc hoàn thành một cách hiệu quả từ giai đoạn 1 đến giai đoạn 4 của tiến trình thay đổi sẽ hỗ trợ rất nhiều cho quá trình trao quyền cho mọi người. Nhưng trong tình thế thật cấp bách, ngay cả khi nhóm dẫn đường đã tạo ra một tầm nhìn thích hợp và tầm nhìn ấy được truyền đạt một cách hiệu quả thì một số lượng lớn các chướng ngại vật vẫn có thể

ngăn các nhân viên tạo nên những thay đổi cần thiết. Mục đích của giai đoạn 5 là nhằm trao quyền triển khai hành động cho mọi người để họ có thể xóa bỏ càng nhiều càng tốt những rào cản trong quá trình thực hiện tầm nhìn thay đổi ở thời điểm này trong toàn bộ tiến trình.

Đâu thường là những chướng ngại vật lớn nhất cần được loại bỏ? Có 4 trở ngại đặc biệt quan trọng: các cơ cấu, các kỹ năng, các hệ thống và các nhân viên giám sát (xem sơ đồ ở trên).

Loại bỏ những rào cản về cơ cấu

Trong trường hợp này, chúng tôi lấy ví dụ về một tổ chức dịch vụ tài chính ở Úc. Vị Chủ tịch mới đã đẩy cao mức độ khẩn cấp, cho tập hợp một đội ngũ dẫn đường ở những vị trí cao nhất và giúp đỡ nhóm này phát triển một hướng đi mới cho công ty, tập trung vào việc nâng cao dịch vụ phục vụ khách hàng. Ý niệm chung cơ bản rất đơn giản: phát triển khả năng tiềm tàng để không chỉ giành được thị phần ở Úc mà sẽ cho phép công ty cạnh tranh một cách có hiệu quả

trong các thị trường nổi bật trên toàn châu Á. Thành công của nhóm dẫn đường trong việc truyền đạt tầm nhìn mới đã thuyết phục được rất nhiều nhân viên tin tưởng rằng tổ chức đang đi đúng hướng. Khi nhóm những nhà quản lý cao cấp nhất nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình đối với những hành động của nhóm, các thành viên trong nhóm kết luận rằng phần khó khăn nhất trong toàn bộ tiến trình thay đổi có thể đã qua rồi – điều này có thể là lý do giải thích tại sao họ không tiếp tục cùng nhau tập trung vào công cuộc thay đổi.

Hai mươi bốn tháng sau, một nhóm các nhà quản lý cấp cao nản chí và giận dữ cố gắng đánh giá lại xem họ đã thực hiện sai điều gì. Họ cảm thấy họ đã làm đúng nhiệm vụ của mình. Họ đã gặp gỡ các khách hàng trong toàn khu vực, giúp tổ chức xây dựng các hệ thống mới để đánh giá sự hài lòng của khách hàng, thực hiện các bài diễn thuyết trong nội bộ công ty để củng cố thông điệp về dịch vụ khách hàng, và họ cũng đã làm việc với các nhà tư vấn để thiết kế lại các sản phẩm và dịch vụ sao cho có thể đáp ứng tốt

hơn những yêu cầu ở ngoài thị trường. Nhưng vì một số lý do nào đó, đội quân đầy nhiệt tình trước kia đúng là đã không mở được một cuộc tấn công mạnh mẽ.

Một cuộc tranh luận mổ xẻ, phân tích đã tìm ra những điều sau đây. Rất nhiều nhân viên thật sự rất muốn cung cấp những sản phẩm và dịch vụ cao cấp, và họ đã cố gắng. Nhưng cơ cấu của tổ chức với nguồn lực cũng như quyền lực chưa hoàn chỉnh đã khiến cho việc phân phối bất kỳ sản phẩm tài chính mới nào cũng trở nên gần như không thể thực hiện được. Một sản phẩm điển hình đòi hỏi những nhân viên đến từ bốn cơ quan chức năng khác nhau phải cùng làm việc với nhau một cách thật bài bản và ăn khớp. Ngay cả khi các nhân viên đã cố gắng tạo ra những đội nhóm đa chức năng để tập trung vào một sản phẩm/ khách hàng thì họ vẫn cảm thấy hết sức chán nản đối với tiến trình thực hiện công việc. Các "tháp cao trữ hàng" có kết cấu vững chắc lại làm suy yếu những đội nhóm này bằng rất nhiều cách thức tinh vi, khiến cho việc phân phối đúng lúc các dịch vụ

mới đến với khách hàng hầu như là không thể. Khi các nhân viên phàn nàn với những người giám sát của mình, họ đã được trả lời rằng họ cần phải cố gắng để trở thành những người làm việc theo nhóm hiệu quả hơn nữa. Khi họ gợi ý rằng có thể cơ cấu của tổ chức gặp phải vấn đề nào đó, họ đã nhận được hàng tá lý do để giải thích tại sao việc thay đổi cơ cấu là không thể, là không có ích lợi gì hoặc sẽ phải mất rất nhiều thời gian. Khi đã bị tước quyền, họ cũng từ bỏ luôn những nỗ lực thực hiện tầm nhìn mới.

Trong trường hợp này, khi vị CEO của công ty khiến cho các nhà quản lý của mình phải đương đầu với các khó khăn về cơ cấu và bị đặt vào trường hợp phải đưa ra những lời khuyên, họ đã nói với ông ta rằng:

1. việc thực hiện tầm nhìn mới là một vấn đề hết sức phức tạp.

2. họ có thể đã có những nhóm nhân viên không đúng yêu cầu, mà việc này rất tốn thời gian để sửa sai.

3. các quản lý cấp trung đã kiệt sức sau rất nhiều giờ đồng hồ cố gắng để làm những việc đúng đắn; và

4. không có một phương án giải quyết rõ ràng nào đối với các vấn đề này.

Ở một mức độ nào đó, tất cả những điều này đều là sự thật. Lấy ví dụ: các công việc kéo dài nhiều tuần không có gì là lạ, nhưng những người nắm vai trò chủ chốt trong đội ngũ quản lý cấp trung cũng đã rất căng thẳng với việc cố gắng làm sao để duy trì được phần công việc nằm trong cơ cấu của mình, bất chấp càng lúc càng có nhiều bằng chứng cho thấy việc tái cơ cấu tổ chức là rất cần thiết để có thể phân phối được các sản phẩm và dịch vụ mới. Bởi vì các sự việc liên quan đến sự thay đổi vẫn thường xuyên diễn ra nên sự phản đối đã không xuất hiện ở tất cả mọi người. Chỉ có một vài nhà quản lý là thực sự "lê chân mà bước". Nhưng việc gây ảnh hưởng của họ cũng rất khó khăn, một phần là vì họ phải thuyết phục chính mình rằng họ đang làm những điều đúng đắn cho công ty.

Colin là một ví dụ điển hình cho hình tượng những người "lê chân mà bước" này. Với kinh nghiệm làm việc 25 năm, ông ta hiểu rất rõ những ưu điểm của cơ cấu tổ chức mà ông đã phải bỏ rất nhiều thời gian và công sức để đầu tư vào đó. Những ý đồ khác nhau nhằm tái cơ cấu lại tổ chức không chỉ phá vỡ nhóm làm việc của ông và làm giảm đáng kể quy mô công việc của ông, mà nó còn cắt giảm rất nhiều các lợi ích từ kinh doanh do cơ cấu truyền thống mang lại cho ông. Nếu như Colin hoàn toàn hướng về tầm nhìn mới, hẳn ông đã miễn cưỡng mà đồng ý rằng những mất mát của bản thân từ việc tái cơ cấu là không quan trọng đến như vậy. Nhưng ông đã cảm nhận về tầm nhìn mới giống như một giấc mơ dễ chịu với khoảng ¼ cơ may sẽ trở thành hiện thực. Do vậy, khi xuất hiện những thất bại chắc chắn và rõ ràng, đồng thời, các tiềm năng càng lúc càng mờ mịt và khó có thể xảy ra, ông đã trở nên rất nản chí. Kết quả sau cùng là công ty giữ lại cái cơ cấu tổ chức đã ngăn trở rất nhiều nỗ lực của các nhân viên trong việc thực hiện tầm nhìn mới.

Cơ cấu đã làm suy yếu Tầm nhìn như thế nào

TẦM NHÌN

• Tập trung vào khách hàng

• Giao phó nhiều trách nhiệm hơn cho các nhân viên ở cấp thấp hơn

• Tăng năng suất lao động để trở thành nhà sản xuất giá rẻ

• Tăng tiến độ ở mọi công việc

CƠ CẤU

• Nhưng tổ chức lại phân đoạn rời rạc nguồn lực và trách nhiệm đối với các sản phẩm và dịch vụ của mình.

• Nhưng có những người quản lý cấp trung lại đoán định và phê bình các nhân viên sau khi đã có những kết quả bước đầu.

• Nhưng những nhóm nhân viên lớn nằm trong cơ quan đầu não lại tiêu xài xa hoa và liên tục đề xướng những thủ tục và chương trình tốn kém.

• Nhưng các tháp chứa hàng độc lập lại không có sự thông tin qua lại và vì vậy mà làm cho mọi việc diễn biến chậm đi.

Cơ cấu không phải luôn luôn là một rào cản lớn trong quá trình thay đổi, ít nhất là ở các bước đầu tiên, nhưng tôi cũng đã thấy nhiều trường hợp mà rất nhiều sự sắp đặt trong tổ chức lại làm suy yếu tầm nhìn do tước quyền của nhân viên (như đã được liệt kê ở bảng trên). Trường hợp của công ty dịch vụ tài chính ở Úc nói trên không phải là trường hợp hiếm thấy. Những tầm nhìn tập trung vào khách hàng sẽ thường thất bại nếu như các cơ cấu tổ chức không-tập-trung vào khách hàng không được sửa đổi. Một ví dụ điển hình khác là trường hợp của một công ty điện lực mà ở đó, tầm nhìn của những người nắm giữ những vị trí quan trọng nhất trong tổ chức là làm cho mọi người đảm nhận nhiều trách nhiệm

hơn, đã vấp phải một cơ cấu với quá nhiều thứ bậc và quá nhiều quyền ra quyết định được trao cho những quản lý cấp trung. Khi các nhân viên cố gắng hiện thực hóa tầm nhìn, các quyết định của họ đã bị phê bình và làm suy yếu bởi vô số những nhà quản lý cấp trung. "Anh đã xem xét việc này thật kỹ chưa?". "Lẽ ra trước tiên, anh nên kiểm tra việc này với Jones". "Anh có nhận thấy rằng mình có thể đang đặt ra một tiền lệ không?". Như vậy, có thể đoán trước được rằng sau một thời gian ngắn, hầu hết các nhân viên xông xáo nhất đều sẽ từ bỏ tầm nhìn và trở lại với những cách thức làm việc cũ của họ.

Bất cứ khi nào những rào cản về cơ cấu không được dỡ bỏ một cách kịp thời, nguy cơ các nhân viên trở nên thất vọng và cảm thấy "khó chịu" với toàn bộ nỗ lực thay đổi rất dễ xuất hiện. Nếu như nó xảy ra, cho dù là sau cùng bạn đã tái tổ chức được công ty một cách đúng đắn thì cũng đã mất rất nhiều năng lượng cần thiết lẽ ra nên dùng vào việc sử dụng cơ cấu mới này để hiện thực hóa tầm nhìn.

Vậy tại sao nguy cơ này lại xảy ra? Đôi khi, chúng ta trở nên quá quen thuộc với một cách sắp xếp nào đó của tổ chức, có thể là do nó đã được sử dụng qua rất nhiều thập kỷ, và vì vậy, chúng ta không nhìn thấy được những phương án thay thế khác. Đôi khi là do mọi người đã đầu tư quá nhiều vào một cơ cấu nào đó, xét về mặt lòng trung thành cá nhân và sự tinh thông các chức năng, vì vậy, họ rất e ngại những hệ quả về nghề nghiệp tiềm ẩn. Đôi khi, các nhà quản lý cấp cao biết rõ rằng một sự tái thiết là hoàn toàn cần thiết, nhưng họ không muốn mắc vào một cuộc tranh cãi nào với các nhà quản lý cấp trung hay với những người cùng địa vị. Nhưng thường thì nguyên nhân là do nền tảng cho sự thay đổi được tạo lập chưa đủ vững chắc. Các nhà quản lý cấp trung dễ dàng phản kháng lại sự thay đổi cơ cấu khi họ không cảm nhận được sự cấp bách, không thấy được sự tận tâm ở đội ngũ lãnh đạo, không thấy được sự hợp lý của tầm nhìn thay đổi, hoặc không cảm nhận được sự tin tưởng của những người khác vào tầm nhìn đó.

Cung cấp chương trình huấn luyện cần thiết

Khoảng hai mươi năm về trước, tôi đã được quan sát một công ty với nhiều bộ phận tự động tiên tiến cố gắng tạo ra những thay đổi lớn trong hoạt động sản xuất nhằm tạo ra những bước tiến nhảy vọt so với các đối thủ cạnh tranh. Rất lâu trước khi những công ty khác phân ra cấp độ quản lý cấp trung và trao nhiều quyền hơn cho các nhân viên cấp thấp, công ty này đã có được tầm nhìn về việc một phương pháp làm thế nào để có thể làm tăng chất lượng và giảm thiểu các chi phí. Nhóm dẫn đường đã mắc phải rất nhiều sai lầm, như những người tiên phong vẫn thường mắc phải, nhưng họ đã xây dựng thành công một nhà máy ở vùng nông thôn phía Đông Nam, một nơi mà đội ngũ quản lý cấp trung khá mỏng và công việc vận hành phần lớn nằm trong tay các nhóm công nhân, rõ ràng là công ty này đã đi trước thời đại của mình. Xây dựng nên nhà máy và vận hành nó không phải là điều dễ dàng, nhưng không một ai ngạc nhiên vì điều đó. Sau khi đã hoàn thành được khoảng 70% mục tiêu đề ra, ban quản lý nhà máy

cho rằng phần việc khó khăn nhất đã qua rồi. Thực tế lại không phải như vậy.

Sản lượng bị khựng lại ở mức 75% mục tiêu là một kết quả không thể chấp nhận về phương diện kinh tế. Người lao động càng ngày càng trở nên khó chịu. Những cuộc cãi vã thực sự đã nổ ra ở một trong số những đội sản xuất. Những nhà quản trị đã từng hoài nghi về sự thành công của các thử nghiệm bắt đầu tự hỏi và lên tiếng về việc liệu “công nhân” có thể thực sự nắm giữ được trách nhiệm “quản lý” hay không. Một số nhân viên bất bình đã bắt đầu lắng nghe những đề nghị của công đoàn. Ai đó nằm trong cơ quan đầu não của công ty đã đề nghị rằng họ nên ngừng ngay phương pháp hoạt động mới này trước khi các sự việc vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

Vì sự việc này xảy ra khá thường xuyên, một số người trong nhà máy đã có thể đoán được khá chính xác vấn đề nguyên nhân, nhưng những người khác lại không chịu lắng nghe họ. Cuối cùng, người quản lý của nhà máy đã nói chuyện hầu như là với tất cả mọi

người và rồi quyết định rằng, một chuyên gia cấp dưới về các mối quan hệ của nhân viên sẽ có lời giải thích cặn kẽ nhất cho nguyên nhân vì sao họ lại bị bế tắc ở giai đoạn 75%. Về cơ bản, nhân viên trẻ tuổi ấy đã nói như sau:

Chúng tôi đã tuyển chọn 200 người, bao gồm cả những người quản lý cũng như công nhân, và đặt họ vào một tình huống khác biệt hoàn toàn với tất cả những kinh nghiệm mà họ đã từng trải qua trước đây. Tất cả họ, đặc biệt là những người lớn tuổi hơn, có một số thói quen đã được tạo nên qua rất nhiều năm tháng và không còn phù hợp nữa, thậm chí đôi khi là phản chức năng. Rất nhiều công nhân của chúng ta đã nhận thức được một cách tương đối rằng những kỹ năng phức tạp, tinh vi có sự liên hệ với việc né tránh trách nhiệm. Không một ai trong họ hiểu biết nhiều về cách thức làm việc hiệu quả theo nhóm trong môi trường của một công việc. Phần lớn các nhà quản lý của chúng ta đã từng được chỉ dạy trong suốt từ năm năm cho tới ba mươi lăm năm kinh nghiệm của họ rằng công việc của họ là ra quyết

định chứ không phải là trao quyền cho người khác. Khối lượng chương trình đào tạo mà chúng ta tiếp nhận để đương đầu với tình huống mới này khi nhìn lại thì dường như rõ ràng là không thích đáng. Bởi vì phần lớn chúng ta đều rất muốn xây dựng nên một nhà máy thành công, chúng ta đã làm việc một cách hết sức cố gắng ngoài cả sự mong đợi trong giai đoạn khởi động công việc. Nói theo một cách nào đó, chúng ta đã sử dụng đến rất nhiều nỗ lực vượt bậc để bù đắp cho sự thiếu hụt các kỹ năng này. Nhưng đó không phải là một giải pháp dài hạn. Chúng ta đã mệt mỏi, và rồi chúng ta trở nên nản chí.

Ngày nay, vấn đề này thường được bắt gặp trong các nỗ lực tái xây dựng lớn. Cung cấp các chương trình đào tạo không thôi là chưa đủ, hoặc là các chương trình ấy không phù hợp hoặc được thực hiện không đúng lúc cũng sẽ không giải quyết được vấn đề. Mọi người được trông chờ sẽ thay đổi những thói quen đã hình thành qua nhiều năm tháng hoặc nhiều thập kỷ chỉ trong năm ngày được huấn luyện. Họ được dạy các kỹ năng kỹ thuật chứ không phải các kỹ năng

xã hội cũng như những thái độ cần thiết để có thể làm cho những thay đổi, sắp xếp mới đi vào hoạt động. Mọi người được tham dự một khóa học trước khi bắt đầu công việc mới của mình, nhưng sau đó, họ không được cung cấp những chương trình tiếp theo có thể giúp đỡ họ giải quyết các vấn đề gặp phải trong khi thực hiện công việc của mình.

Tôi nghĩ rằng có hai lý do thông thường có thể giải thích tại sao chúng ta lại rơi vào tình huống này. Thứ nhất, chúng ta thường không suy nghĩ đủ cẩn trọng về những hành vi, kỹ năng cũng như thái độ mới nào là cần thiết một khi những thay đổi lớn được thực hiện. Như một kết quả, chúng ta không thể nhận ra kiểu loại chương trình đào tạo nào cũng như khối lượng bao nhiêu là phù hợp để giúp mọi người nắm bắt được những hành vi, những kỹ năng và thái độ mới đó. Thứ hai, đôi khi chúng ta nhận biết được chính xác đâu là những gì cần phải làm, nhưng khi chúng ta quy những yêu cầu đó thành thời gian và tiền bạc, chúng ta lại bị kết quả lấn át. Làm sao ai cũng có thể chứng minh được việc gửi 10,000 nhân

viên tới một lớp học tổ chức trong hai ngày hay như việc sử dụng đến ba triệu đô la cho một chương trình huấn luyện đặc biệt là hợp lý?

Hai trong số những thay đổi thành công nhất trên thế giới vào giữa những năm 80 đều liên quan đến các hãng hàng không của Châu Âu. Hai hãng này có hãng đã gửi hàng chục trong số hàng ngàn người đến các buổi học đào tạo kéo dài hai ngày và có hãng đã sử dụng hàng triệu đô la cho quá trình này. Trong cả hai trường hợp, các công ty đều theo đuổi tầm nhìn mới về tập trung vào khách hàng. Cũng trong cả hai trường hợp, các nhóm dẫn đường đều kết luận rằng những thay đổi quan trọng về tinh thần là rất cần thiết để hiện thực hóa được các tầm nhìn và chiến lược. Các lớp học tổ chức trong hai ngày, đặc biệt là các khóa học được thiết kế rất tốt bởi một công ty tư vấn của Đan Mạch, không phải là một liều thuốc bách bệnh chỉ cần dùng một lần duy nhất cho tất cả các vấn đề hành vi, các vấn đề liên quan đến kỹ năng và tinh thần. Thay vào đó, một loạt các bài giảng và bài tập đã chứng minh một cách đơn giản rằng hành vi

coi trọng người khác sẽ giúp mọi người thành công như thế nào trong cuộc sống, kể cả trong cũng như ngoài công việc. Tất cả những dẫn chứng mà tôi từng được nghiên cứu đã cho thấy một cách rõ ràng rằng đào tạo là một trong những yếu tố then chốt trong quá trình trao quyền cho nhân viên để đưa các tầm nhìn mới đi vào hoạt động. Và cả hai hãng hàng không đó đều đã nổi bật lên là những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ và thành công hơn rất nhiều từ tiến trình này.

Xét trong trường hợp của các hãng hàng không, việc huấn luyện về thái độ cũng thường quan trọng không kém việc huấn luyện về các kỹ năng. Trong thế kỷ qua, hàng triệu những nhân viên không nắm vai trò quản lý đã được tham gia các chương trình đào tạo của công ty hoặc hiệp hội của họ mà mục đích không nhằm vào việc nhận thêm nhiều trách nhiệm mới. Đối với rất nhiều người trong số họ, bạn không thể nào nói một cách đơn giản là: "Được rồi, bạn đã được trao quyền, giờ thì hãy làm việc đi". Một vài người đơn giản là sẽ không tin bạn, một vài

người sẽ nghĩ rằng thật đúng là một mánh khóe lợi dụng, còn những người khác sẽ lo lắng rằng họ không đủ năng lực cần thiết. Các kinh nghiệm mới rất cần thiết để xóa bỏ những niềm tin đang dần mục ruỗng, và một số những kinh nghiệm này không thể thực hiện được một cách hiệu quả chỉ bằng huấn luyện.

Có thể thấy một cách hiển nhiên là tất cả các tổ chức sẽ phải chi tới hàng triệu đô la cho đào tạo trong tiến trình nỗ lực đạt được một thay đổi lớn. Nhưng trong một số trường hợp, ngân sách lớn dành cho đào tạo không phải là điều cần thiết, bởi vì một số lượng lớn nhân viên không được yêu cầu phải học một khối lượng đáng kể những kỹ năng, hành vi hay thái độ mới. Trong nhiều trường hợp, các kinh nghiệm thông qua chương trình đào tạo được thiết kế khéo léo có thể mang lại tác động lớn hơn đến gấp rưỡi hoặc giúp giảm chi phí của các phương pháp thông thường. Tôi cũng cho rằng hoạt động đào tạo có thể rất dễ trở thành một kinh nghiệm không trao quyền nếu như thông điệp tiềm ẩn trong đó là “hãy yên lặng

và làm việc của mình như thế này này" thay vì "chúng tôi sẽ giao phó công việc nhiều hơn nữa, do vậy chúng tôi cung cấp khóa học này để giúp bạn thực hiện tốt hơn những trách nhiệm mới của mình".

Quan điểm ở đây là: Một vài chương trình đào tạo có thể được yêu cầu vào giai đoạn này trong quá trình thay đổi, nhưng nó phải là loại kinh nghiệm thích hợp. Tung tiền ra để giải quyết vấn đề hoặc nói chuyện một cách bề trên không bao giờ là một ý kiến hay.

Liên kết các hệ thống vào tầm nhìn

"Chúng tôi đã làm tất cả những gì có thể", một nhà quản lý nói với tôi, "nhưng họ vẫn cứ kháng cự".

"Được rồi", tôi nói, "hãy kể cho tôi nghe chi tiết hơn".

"Chúng tôi đã làm việc hết sức vất vả để phát triển một khái niệm lý thú về những gì chúng tôi muốn trở thành. Chúng tôi đã truyền đạt không ngừng về những ý tưởng bằng tất cả những kỹ thuật mà chúng

tôi có thể nghĩ tới. Chúng tôi đã tái tổ chức lại công ty vào năm ngoái để làm cho cơ cấu phù hợp với khái niệm mới. Ở những nơi cần thiết, chúng tôi đều đào tạo lại nhân viên. Tất cả những điều này đòi hỏi rất nhiều thời gian và công sức, nhưng chúng tôi đã cố gắng thực hiện cho được".

"Vậy thì vấn đề nảy sinh là gì?"

"Có quá nhiều người vẫn đang tiến hành công việc kinh doanh theo hướng cũ", anh ta phàn nàn.

"Vì sao anh lại nghĩ thế?"

"Tôi đang bắt đầu hoài nghi rằng có lẽ chống lại các thay đổi chỉ là phản ứng tự nhiên của con người."

"Nếu anh trúng số và giải thưởng là 10 triệu đô la," tôi hỏi, "anh có từ chối nhận món tiền đó không?"

"Anh đang đùa à?"

"Nhưng có rất nhiều dẫn chứng cho thấy khi một ai đó thắng được một số tiền lớn, cuộc sống của họ sẽ thay đổi theo nhiều chiều hướng khá là quan trọng."

"Thì sao?"

"Thì anh đang cho tôi thấy là anh không kháng cự lại sự thay đổi đó."

"Thôi được, thôi được", anh ta nói. "Vậy thì có lẽ người ta không kháng cự lại tất cả các loại thay đổi."

"Khi nào thì họ không kháng cự lại?"

"Tôi cho là khi họ nhận thấy rằng thay đổi đó là điều mà họ quan tâm, thích thú nhất."

"Vậy hệ thống nhân sự của anh đã biến thay đổi đó thành điều mọi người quan tâm, thích thú nhất để có thể hiện thực hóa được tầm nhìn mới của các anh chưa?"

"Hệ thống nhân sự à?"

"Đánh giá thành tích. Đền bù. Thăng tiến. Lập chuỗi kế hoạch. Họ đã liên kết tất cả những việc này với tầm nhìn mới hay chưa?"

"Cũng có thể là chưa hoàn toàn."

Cuộc kiểm tra về hệ thống nhân sự của công ty này đã tiết lộ ra rằng:

- Biểu mẫu đánh giá hoạt động hầu như không đề cập gì về khách hàng, trong khi đó lại là điểm cốt lõi của tầm nhìn mới.

- Các quyết định tưởng thưởng, bù đắp được căn cứ vào tiêu chí không mắc lỗi hơn là tạo ra được những thay đổi thiết thực.

- Các quyết định thăng tiến được đưa ra chủ yếu dựa vào chủ quan và dường như có mối liên hệ rất hạn chế với nỗ lực thay đổi.

- Hệ thống tuyển dụng và thuê mướn lao động đã được thiết lập cách đây cả chục năm và chỉ có tác dụng hỗ trợ ngoài lề cho công cuộc thay đổi.

Các nghiên cứu xa hơn cũng chỉ ra rằng hệ thống thông tin của đội ngũ quản lý không có được nhiều thay đổi có thể giúp ích cho tiến trình đổi mới; quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng tương tự như vậy, quá trình này vẫn luôn tập trung quá nhiều vào các

thông tin tài chính ngắn hạn và quá ít đến những phân tích về thị trường/ các đối thủ cạnh tranh.

Trong nửa giai đoạn đầu của một nỗ lực thay đổi lớn, do sự khống chế của thời gian, năng lực và/ hoặc tiền bạc, bạn không thể sửa đổi tất cả mọi thứ. Lấy ví dụ như các rào cản gây khó khăn đến từ nền văn hóa của tổ chức, bạn rất khó có thể thay đổi được hoàn toàn cho đến khi mỗi dự án đổi mới kết thúc, sau khi những thành tích tiến bộ đã rõ ràng. Các hệ thống chuyển động dễ dàng hơn, nhưng nếu như bạn gắng sức giải quyết đến từng mâu thuẫn nhỏ nhất giữa tầm nhìn mới với các hệ thống hiện thời thì bạn sẽ dễ dàng thất bại. Trước khi một số thắng lợi ngắn hạn được thiết lập một cách vững chắc, nhóm dẫn đường rất hiếm khi có động lực hoặc sức mạnh để tạo ra sự thay đổi.

ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG NHÀ ĐIỀU HÀNH PHIỀN PHỨC

Frank dường như không thực hiện điều đó. Anh ta đã được nhắc nhở hàng trăm lần rằng công ty đang cố

gắng để trở nên đổi mới hơn vì sự sáng tạo mang lại kết quả thật sự lớn. Nhưng anh ta từ chối thay đổi cách điều khiển và kiểm soát, điều làm tiêu tan những sáng kiến và sự sáng tạo nhanh như khí carbon dioxide (CO2) dập tắt một ngọn lửa. Theo dõi cách anh ta điều hành, có thể bạn sẽ phải tự phân vân rằng chẳng lẽ người ta lại không trao cho anh ta một bằng khen nào đó vì sự không bao giờ trao quyền cho nhân viên của anh ta hay sao. Anh ta liên tục nhắc đi nhắc lại rằng: "Chúng tôi đã thử trước đó". Anh ta nói với nhân viên của mình: "Các anh cần phải thực hiện nhiều phân tích đối với các khả năng sụt giảm". "Chúng ta không có thời gian cho việc đó, vì thế làm ơn hãy tiến hành nó ngay đi." "Yeah, yeah, điều đó rất thú vị, nhưng... Không, không, đừng gửi báo cáo đó đi, không ai cần những thông tin đó." "Làm ơn đi Martha, lần sau hãy kiểm tra với tôi trước khi anh làm bất cứ việc gì."

Frank điều hành một bộ phận với hơn 100 nhân viên. Làn sóng của sự thay đổi đã tràn đến cửa bộ phận của anh ta, thâm nhập và sau đó nhanh chóng

rút ra ngoài biển khơi. Một vài nhân viên của anh ta cố gắng ủng hộ doanh nghiệp đổi mới chương trình, bất chấp những nỗ lực duy trì cái cũ hết mình của Frank. Nhưng hầu như những nhân viên còn lại không làm như vậy. Một số người chỉ thử thực hiện thay đổi vào giai đoạn đầu nhưng sau đó thì từ bỏ. Một số người, giống như Frank, không hề thực hiện điều đó. Một số còn lại thận trọng, lo lắng và chờ tín hiệu từ phía ông chủ của mình.

Những người tha thiết đối với sự thay đổi muốn biến Frank thành một kẻ xấu xa, nhưng anh ta không thật sự là một người xấu. Nói rộng hơn, như tất cả chúng ta, anh ta là sản phẩm của chính quá trình của mình. Anh ta học cách điều khiển và quản lý ngay từ rất sớm, và vì cách cư xử đó dường như rất có hiệu quả và giúp anh ta có thể dẫn đầu trong công ty, nên dần dần nó trở thành thói quen "thâm căn cố đế" của anh ta.

Nếu vấn đề của Frank chỉ liên quan đến một thành phần riêng biệt nào đó, thì sự thay đổi có thể đến với

anh ta dễ dàng hơn. Nhưng Frank lại không nằm trong trường hợp đó. Anh ta có hàng tá thói quen liên quan đến nhau và chính những thói quen liên quan đến nhau đó hình thành nên phong cách quản lý. Nếu anh ta thay đổi chỉ một khía cạnh trong cách cư xử của mình, tất cả những thành phần liên quan đến nhau còn lại sẽ gây áp lực lên anh ta, buộc anh ta phải khiến phần đã thay đổi của mình quay trở về nguyên trạng. Điều anh ta cần là thay đổi toàn bộ thói quen của mình, nhưng điều đó cũng khó như việc phải cố gắng bỏ thuốc lá, rượu và đồ ăn nhiều chất béo cùng một lúc.

Dường như việc Frank không hoàn toàn tin vào viễn cảnh "đổi mới" đã khiến việc thực hiện thay đổi mới trở nên khó khăn hơn, nhưng thực tế Frank không hoàn toàn chắc chắn mình cần những gì để thực hiện viễn cảnh đó. Và, như tất cả chúng ta, anh ta rất thành thục trong việc hợp lý hóa tình huống đó, vì thế, trong mắt anh ta, anh ta là một công dân doanh nghiệp tốt, còn những người còn lại là những người không có năng lực, không có địa vị và kém cỏi.

Những người như Frank dường như nằm ngoài mọi trường hợp cải tổ, tái cơ cấu và thay đổi chiến thuật. Nếu những cá nhân như Frank không đối diện ngay từ sớm với quá trình thay đổi, họ sẽ hủy hoại toàn bộ nỗ lực thay đổi.

Tôi đã chứng kiến hàng tá trường hợp mà trong đó có đến ba hoặc bốn nhân vật chủ chốt giống như Frank. Thay vì đối diện với vấn đề, những người có sức mạnh và khả năng cùng một vài đồng nghiệp lại kéo mọi người đi từ hết bước 1 đến bước 4 của sự thay đổi. Nhưng đến bước 5, sự từ chối cho phép thực hiện và trao quyền cho nhân viên của các nhà điều hành đã khiến những nỗ lực không ngừng của họ bước vào giai đoạn "tạm dừng".

Một nguyên nhân chủ yếu khiến những người như Frank không đối diện với sự thay đổi đó là vì những người khác lo sợ rằng những người như Frank không thể thay đổi được, nhưng họ lại không sẵn lòng giáng chức hay sa thải những con người này. Đôi khi, sự không sẵn lòng thực hiện lại bị điều khiển bởi những

điều tội lỗi, đặc biệt khi người không được trao quyền lại là bạn bè hoặc những nhà cố vấn cũ. Yếu tố trách nhiệm dường như đóng vai trò lớn trong những trường hợp này. Mọi người sợ rằng nếu một cuộc chiến nổ ra, những người như Frank sẽ có đủ sức mạnh để chiến thắng. Trong nhiều trường hợp khác, sự cưỡng chế thực hiện có liên quan đến những kết quả ngắn hạn tốt được tạo ra bởi những người như Frank.

Tất nhiên, không có một giải pháp đơn giản nào cho vấn đề này. Đối mặt với sự thật, đôi khi nhiều nhà quản lý dựng lên những chiến thuật phức tạp không thể tưởng tượng nổi. Họ cố gắng đẩy những người như Frank vào một góc nơi họ có thể ngăn cản hoặc "giết chết". Vấn đề đối với một phương pháp như thế này là nó thường mất thời gian, và nếu được phô bày ra trước ánh sáng, nó thật kinh khủng – bẩn thỉu, tàn nhẫn và không công bằng.

Từ những gì tôi quan sát được, phương pháp tốt nhất cho vấn đề này là đối thoại trực tiếp thẳng thắn

và trung thực. Dưới đây là câu chuyện về lĩnh vực, công ty và tầm nhìn của chúng tôi, sự trợ giúp mà chúng tôi cần có từ phía các bạn và những khung thời gian mà chúng tôi cần. Chúng tôi có thể làm điều gì để giúp bạn giúp đỡ chúng tôi? Nếu trong trường hợp thật sự không còn hy vọng, và một cá nhân nào đó cần phải được thay thế, thì sự thật sẽ sớm trở nên rõ ràng trong cuộc hội thoại. Nếu cá nhân đó muốn giúp đỡ nhưng lại bị ngăn cản, cuộc thảo luận có thể xác định được giải pháp. Nếu cá nhân muốn giúp đỡ nhưng lại không có khả năng làm được việc đó, những dự tính và kế hoạch rõ ràng hơn có thể khiến sự từ bỏ của anh/ cô ấy không gây nên khó khăn. Sự công bằng cơ bản của phương pháp này giúp vượt qua được những tội lỗi. Những cuộc thảo luận hợp lý, thấu đáo có thể giúp giảm thiểu những mối nguy hiểm – những điều có thể khiến các kết quả ngắn hạn tốt đột nhiên chuyển thành xấu, hoặc Frank và những người giống anh ta có khả năng thực hiện thành công một cuộc phản công.

Tội lỗi, sự cân nhắc, những lo lắng về kết quả ngắn hạn khiến mọi người không dám thảo luận thẳng thắn, trung thực. Khi nhìn nhận lại vấn đề này, hầu hết các nhà điều hành đều bày tỏ sự hối tiếc vì đã không đối mặt trực tiếp với những nhà quản lý "có vấn đề" ngay từ giai đoạn đầu của quá trình. Nếu tôi phải nghe câu này thêm một lần nữa, thì đó là lần thứ 100 tôi nghe nó: " Lẽ ra tôi nên đối phó với Hal/ George/ Irene sớm hơn."

Việc không sẵn sàng đối mặt với những nhà quản lý như Frank là điều rất phổ biến trong các cuộc thay đổi. Điều này hầu như không mang lại lợi ích gì cho công cuộc thay đổi. Những chướng ngại vật này ngăn trở những hành động cần thiết. Và đôi khi nó còn tạo ra những vấn đề nghiêm trọng hơn, những người khác nhận thấy rằng những người như thế này không bị "đối mặt" và họ trở nên thiếu động lực. Những nhân viên thiếu động lực không tạo ra được những thắng lợi ngắn hạn – yếu tố sống còn đối với việc việc tạo đà cho những nỗ lực chuyển đổi. Những nhân viên thiếu động lực không giúp quản lý được

những dự án thay đổi, điều thật sự cần thiết cho sự chuyển đổi. Thay vào đó, họ từ bỏ rất sớm trước khi bạn tiến đến được vạch đích và "thả neo" những phương pháp mới trong nền văn hóa tổ chức.

KHAI THÁC MỘT NGUỒN LỰC KHỔNG LỒ

Những nhân viên thiếu động lực và không được trao quyền không bao giờ có thể giúp doanh nghiệp giành được chiến thắng trong môi trường kinh tế toàn cầu. Nhưng với cấu trúc, sự đào tạo, hệ thống và những người giám sát đúng đắn để xây dựng một tầm nhìn tốt (xem hình 3), số lượng những tổ chức thấy rằng mình có thể khai thác một nguồn lực khổng lồ để cải thiện kết quả của tổ chức đang tăng lên. Họ có thể huy động hàng trăm đến hàng nghìn người giúp mang lại những sự dẫn dắt cần thiết để tạo ra thay đổi.

Trao quyền cho nhân viên để có được sự thay đổi hiệu quả

- Truyền đạt tầm nhìn hợp lý đến nhân viên: Nếu mọi nhân viên đều có chung cảm nhận về mục đích của một công việc, việc thực hiện những hành động để đạt được mục đích đó sẽ trở nên dễ dàng hơn.

- Tạo ra những cấu trúc tương thích với tầm nhìn: Một khối cấu trúc không có trật tự cần phải có được cải tạo.

- Cung cấp những hoạt động đào tạo mà nhân viên cần: Thiếu thái độ và kỹ năng đúng đắn, mọi người sẽ cảm thấy mình không được trao quyền.

- Đối phó với những người giám sát cắt bỏ những thay đổi cần thiết: Không gì có thể cách quyền mọi người như cách mà một ông chủ tồi có thể làm.

CHƯƠNG 8: TẠO RA NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN

Khi một trong những nhà điều hành có tầm nhìn và có khả năng thuyết phục nhất mà tôi biết được bổ nhiệm làm chủ tịch một chi nhánh trị giá 1,7 tỷ đô-la của một công ty lớn của Mỹ, mức độ hứng thú với việc kinh doanh tăng lên đột ngột. Đối với rất nhiều nhân viên, năm đầu tiên ông điều hành được cảm nhận như hơi thở tuyệt vời và cần thiết trong một bầu không khí trong sạch. Và khi đó, đột nhiên, những ý tưởng rõ ràng và táo bạo được đưa ra thảo luận trong các cuộc hội thảo thay vì những chuyện dường như tầm phào trước đây. Những “con bò thần” bị loại bỏ và bất kỳ ai có thông tin quan trọng cho những vấn đề hoặc các cơ hội đều được lắng nghe. Là một liên minh bên cạnh người lãnh đạo mới, nhóm đó bắt đầu thảo luận về xu hướng chiến lược nền tảng của tổ chức.

Một viễn cảnh của nhà máy năng lượng toàn cầu được mở ra, công ty đó sẽ khai thác những kỹ thuật

tiên tiến nhất để mang đến những vật liệu xây dựng chất lượng cao và cơ bản với mức giá thấp đáng ngạc nhiên. Đến thời điểm giữa năm thứ hai, việc truyền đạt về viễn cảnh mới đã thấm nhuần vào tất cả mọi phòng ban của tổ chức. Đến đầu năm thứ ba, ngày càng nhiều sự thay đổi hơn được thực hiện nhằm biến viễn cảnh đó thành hiện thực. Nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường. Nhiều chương trình đào tạo mới được giới thiệu. Các phòng ban được tổ chức lại. Một công cuộc tái kỹ thuật lớn được bắt đầu. Một nhà điều hành chủ chốt nghỉ hưu sớm. Gần 500 triệu đô-la được đầu tư vào một cuộc mua lại lớn. Tất cả mọi hoạt động đều rất tốt đẹp. Đến giữa năm thứ ba, bốn ấn phẩm khác nhau được xuất bản tâng bốc sự thay đổi được tạo ra tại công ty đó.

Câu chuyện này đã gây cho tôi ấn tượng vô cùng mạnh mẽ. Nhưng điều đó không có nghĩa là tôi không nhận ra những điều không ổn trong đó. Nhóm dẫn dắt của những người anh hùng của chúng tôi không bao giờ được liên kết tốt với những nhà lãnh đạo "chóp bu". Nhưng phần lớn những gì anh ta làm

đều đúng theo mục tiêu vì thế nếu các bạn hỏi tôi trong năm thứ ba, có thể tôi sẽ nói rằng doanh nghiệp này sẽ trở thành doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực của nó chỉ trong vòng chưa đầy 48 tháng. Tôi không thể tưởng tượng được rằng quá trình chuyển đổi lại trật bánh như vậy.

Tôi đã nhầm.

Nói ngắn gọn, giữa năm thứ tư, nhà lãnh đạo tạo ra nhiều ảnh hưởng bị sa thải. Trong vòng hơn 12 tháng, những sáng kiến và khởi xướng của ông bị sụp đổ và biến mất hoàn toàn. Trong khoảng thời gian đó, hai hoặc ba nhà quản lý bị sa thải và có ít nhất một nửa tá tự nguyện rời công ty. Đạo đức của nhân viên suy đồi hoàn toàn. Kết quả tài chính thật sự được đẩy mạnh trong vòng vài quý trước khi bắt đầu một chặng đường xuống dốc. Khi tôi viết những điều này, bộ phận này của công ty vẫn còn đang trong tình trạng vô cùng hỗn độn.

Với tầm nhìn ngắn hạn, những sai lầm đó có thể trở thành những vết nhơ. Chỉ có một nhà điều hành chóp

bu của công ty tham gia nhóm dẫn dắt, và ông ấy không phải là người có ảnh hưởng đặc biệt. Giữa năm thứ hai, tất cả những người bất đồng quan điểm với nhóm dẫn dắt này đều bị lờ đi, cho dù họ có nỗ lực để trở nên có ích như thế nào. Nhưng sai lầm nguy hiểm nhất đó là việc thiếu sự quan tâm đối với các kết quả ngắn hạn. Họ bị cuốn hút bởi những giấc mơ lớn đến mức không quản lý hiệu quả được thực tế hiện tại. Khi những nhà phê bình đòi hỏi bằng chứng chứng minh rằng tất cả những hoạt động này đưa công ty theo đúng định hướng, dù chỉ là một chút ít có hiệu quả, nhưng hầu như không có một bằng chứng thuyết phục nào được đưa ra. Khi nhóm dẫn dắt buộc tội các bộ phận bên dưới không có tầm nhìn, trụ sở doanh nghiệp bắt đầu trở nên thận trọng và đề phòng. Khi bộ phận này gần như mất hết những dự án tài chính trong năm thứ ba, mà không có sự cảnh báo tổ chức trước, các Giám đốc điều hành bắt đầu trở nên có cảnh giác và đề phòng. Và đến quý ba của năm thứ hai, khi bộ phận này mất rất nhiều tiền, một lần nữa lại thiếu sự cảnh báo, thì

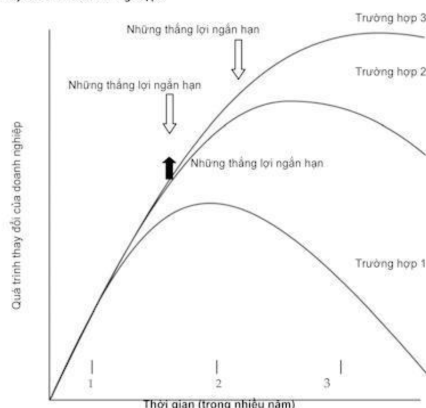
những nhà điều hành đầy sức thuyết phục của bộ phận bị sa thải.

Một số người, cả trong lẫn ngoài công ty, vẫn tiếp tục cho rằng chính CEO là người gây ra sai lầm khủng khiếp. Tất nhiên, cũng có thể là họ đúng. Nhưng không phải chỉ một CEO mà chính các giám đốc của bộ phận này đã tạo ra một sai lầm rất lớn. Vì không tập trung vào những kết quả ngắn hạn, anh ta không thể xây dựng cho mình được sự tin tưởng để duy trì những nỗ lực của mình trên suốt chặng đường dài.

Công cuộc thay đổi quy mô lớn bao giờ cũng đòi hỏi thời gian, đôi khi là rất nhiều thời gian. Những tín đồ nhiệt huyết sẽ kiên trì, nỗ lực thực hiện cho dù bất cứ điều gì xảy ra. Hầu hết chúng tôi đều hy vọng rằng sẽ thấy được những bằng chứng thuyết phục chứng minh rằng tất cả những nỗ lực của họ đều đang được đền đáp. Những người nghi ngờ thậm chí còn có yêu cầu về mức độ của những chứng cớ cao hơn. Họ muốn thấy những dữ liệu rõ ràng chỉ ra rằng những sự thay đổi đang được thực hiện và quá trình thay

đổi không thu hút quá nhiều nguồn lực như trong ngắn hạn để rồi gây nguy hiểm cho tổ chức.

Thực hiện một công cuộc chuyển đổi mà không có sự quan tâm nghiêm túc đến những thắng lợi ngắn hạn sẽ vô cùng nguy hiểm (xem hình 1 trong trang tiếp theo). Đôi khi, bạn sẽ gặp may mắn, những kết quả rõ rệt có thể xảy ra. Nhưng đôi khi, sự may mắn sẽ rời bạn ra đi, như cách nó làm với các giám đốc không thực tế của bộ phận của công ty trên.



TÁC DỤNG CỦA NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN

Một công ty bảo hiểm tiến hành công cuộc tái kỹ thuật lớn. Nhận thức được rằng dự án này có thể kéo dài ít nhất bốn năm, những thành viên trong nhóm

dẫn dắt tự vấn: "Làm thế nào chúng ta có thể đặt ra mục tiêu và sau đó tạo ra những kết quả tiến bộ rõ rệt trong vòng từ sáu đến 18 tháng?” Với suy nghĩ rất cẩn thận, họ xác định ba khu vực: một bộ phận mà giá cả có thể giảm đáng kể trong vòng một năm, một quá trình cải tiến có thể nhanh chóng thấy được kết quả và được khách hàng yêu thích, và một công cuộc cải tổ đạo đức nhỏ trong nhóm. Đối với mỗi khu vực này, những mục tiêu và kế hoạch cụ thể được xây dựng thành mục tiêu hoạt động trong vòng hai năm của công ty. Mỗi cá nhân trong nhóm dẫn dắt sẽ chịu trách nhiệm giám sát cả ba công đoạn thay đổi trên. Tại cuộc họp hội đồng các nhà điều hành, các nhà điều hành đã đưa ra quyết định rằng ít nhất 60 ngày một lần, tất cả ba dự án nhỏ này sẽ phải được xem xét và đánh giá lại.

Bảng 1: Sự chuyển đổi doanh nghiệp: những thắng lợi ngắn hạn, những thắng lợi ngắn hạn, những thắng lợi ngắn hạn, trường hợp 1, trường hợp 2, trường hợp 3. Thời gian (trong nhiều năm). Trường hợp 1: Không có thắng lợi ngắn hạn, trường hợp 2: Những

thắng lợi ngắn hạn trong vòng 14 tháng, nhưng không phải một năm sau, trường hợp 3: Những thắng lợi ngắn hạn trong 14 và 26 tháng.

Nhận ra rằng sự cải tiến kết quả trong khung thời gian ngắn hạn có sẽ chuyển thành sự thay đổi, các nhà quản lý cấp trung cố gắng trì hoãn việc cải tổ. Thậm chí, những tín đồ của sự thay đổi cũng muốn làm chậm quá trình cải tiến. Nói cách khác, hệ thống thông tin của công ty không thường xuyên theo dõi những dữ liệu chính xác mà từ đó có thể thấy được những sự cải tiến. Nếu thiếu một người có khả năng quản lý hiệu quả ba công đoạn cải tiến này, tổ chức này có thể sẽ không bao giờ có được cả ba thắng lợi ngắn hạn rõ ràng. Những áp lực khác nhau có thể sẽ gây ra sự trì hoãn hoặc làm thay đổi chương trình. Hệ thống hiện tại có thể thất bại trong việc theo dõi những dữ liệu cần thiết đối với việc chứng minh những lợi ích rõ ràng.

Thậm chí ngay cả khi những thắng lợi này rõ rành rành, thì những người nghi ngờ điều đó cũng có thể

tìm ra những bằng chứng chứng minh rằng việc cải tổ là quá đắt, quá chậm hoặc đơn giản là sai lầm. Việc tạo ra những thắng lợi này cũng đồng nghĩa với việc mang đến cho nhóm dẫn dắt những phản hồi cụ thể về sự vững chắc, có cơ sở của tầm nhìn của họ. Và đối với những người đang làm việc cật lực để tạo ra những thay đổi có ý nghĩa, việc lên kế hoạch cho những kết quả ngắn hạn mang lại cho họ những mốc sự kiện quan trọng trong cuộc đời và mang đến cho họ cơ hội để tự "khen ngợi" bản thân.

BẢN CHẤT VÀ HỢP THỜI ĐIỂM CỦA NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN

Những kết quả đòi hỏi trong bước 6 của quá trình chuyển đổi đều rất hiển nhiên và rõ ràng. Sự huyền ảo, mập mờ không có tác dụng ở đây và những những điều có thể gây nguy hiểm cũng vậy.

Một cuộc họp hoàn hảo cũng không đủ điều kiện tạo ra một chiến thắng rõ ràng cần thiết trong giai đoạn này.Ccũng như việc có được hai người cố gắng để tạm dừng "cuộc chiến", tạo ra được một thiết kế mới

mà nhà quản lý kỹ thuật cho rằng thật tuyệt vời, hay gửi đi 500 bản in về tuyên bố tầm nhìn mới trong công ty, tất cả những hoạt động này đều rất quan trọng, nhưng đều không phải là một ví dụ tốt cho một thắng lợi ngắn hạn.

Một thắng lợi ngắn hạn cần ít nhất ba đặc điểm sau:

1. Có thể nhận biết được, mọi người đều có thể nhận ra khi nào kết quả là thật sự và khi nào chỉ là sự "thổi phồng" lên.

2. Rõ ràng, ít gây tranh cãi.

3. Liên quan mật thiết đến công cuộc thay đổi.

Khi một cuộc tái kỹ thuật hứa hẹn rằng những đợt giảm giá đầu tiên sẽ được thực hiện trong vòng 12 tháng, và chúng diễn ra đúng như vậy, thì đó là một thắng lợi. Khi một cuộc cải tổ sớm trong một quá trình chuyển đổi làm giảm thời gian giai đoạn đầu của vòng quay phát triển sản phẩm mới từ 10 tháng xuống còn ba tháng thì đó là một thắng lợi. Khi sự đồng hóa trong quá trình thâu tóm của một công ty

được thực hiện tốt đến mức tạp chí Business Week phải viết bài khen ngợi, thì đó là một thắng lợi.

Trong những công ty hoặc đơn vị có quy mô nhỏ của một doanh nghiệp, những kết quả thắng lợi đầu tiên đều thường cần đạt được trong vòng nửa năm. Trong những tổ chức lớn, những thắng lợi rõ ràng đòi hỏi phải được thực hiện trong vòng 18 tháng. Nhưng dù là quy mô như thế nào, thì bạn cũng không thể bỏ qua việc thực hiện những giai đoạn đầu trước khi có thể tạo ra điều gì đó trong bước 6.

H: Nhưng chẳng phải là việc điều hành trong nhiều giai đoạn đã từng được hoàn thành hay sao?

T: Đúng vậy, nhưng đó chỉ là những điều xảy ra trong những trường hợp thay đổi thành công mà thôi.

VAI TRÒ CỦA NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN

Việc nâng cao hiệu quả của những thắng lợi ngắn hạn có thể giúp quá trình chuyển đổi ít nhất 6 việc (xem hình 2). Thứ nhất, chúng mang lại cho công

cuộc chuyển đổi sự củng cố, ủng hộ cần thiết. Chúng chỉ cho mọi người thấy rằng sự hy sinh sẽ được đền đáp, và rằng họ sẽ trở nên hùng mạnh hơn.

Thứ hai, đối với những người thực hiện sự thay đổi, những chiến thắng bé nhỏ này mang đến cho họ cơ hội để nghỉ ngơi và ăn mừng. Sự căng thẳng liên tục không hề có lợi cho sức khỏe. Một chút ăn mừng sau chiến thắng có thể rất tốt cho thể trạng và tinh thần.

Thú ba, quá trình tạo ra những thắng lợi ngắn hạn có thể giúp một nhóm dẫn dắt kiểm chứng tầm nhìn của mình trước những điều kiện cụ thể. Những gì học được trong những bài kiểm chứng, đánh giá này có thể rất có giá trị. Đôi khi, tầm nhìn không phải luôn hoàn toàn đúng. Khi đó, các chiến thuật cần phải được điều chỉnh lại. Thiếu những nỗ lực tập trung vào việc tạo ra những thắng lợi ngắn hạn, những vấn đề như thế này có thể sẽ trở thành quá muộn trong một trò chơi.

Vai trò của những thắng lợi ngắn hạn

- Cung cấp những bằng chứng chứng minh rằng sự hy sinh luôn được đền đáp: Những thắng lợi giúp thanh minh cho những chi phí ngắn hạn có liên quan.

- Trao phần thưởng cho các trung tâm thay đổi: Sau rất nhiều nỗ lực làm việc, những phản hồi tích cực sẽ xây dựng lên đạo đức và động lực.

- Giúp tinh chỉnh tầm nhìn và chiến lược: Những thắng lợi ngắn hạn mang lại cho nhóm dẫn dắt những dữ liệu cụ thể về khả năng tồn tại và phát triển của những ý tưởng của họ.

- Loại bỏ những người bi quan, yếm thế và những người phản đối việc "tự phục vụ": Những cải tiến rõ ràng trong kết quả khiến người ta khó có thể gây cản trở đối với những thay đổi cần thiết.

- Duy trì sự ủng hộ của các ông chủ: Mang đến nhưng vị trí cao hơn trong hệ thống cấp bậc cùng những bằng chứng chứng minh rằng công cuộc thay đổi vẫn đang diễn ra đúng hướng.

- Xây dựng động lực: Biến những kẻ trung gian thành những người ủng hộ, những người ủng hộ "miễn cưỡng" thành những người giúp đỡ nhiệt tình, năng nổ.

Thứ tư, sự cải tiến hiệu quả nhanh chóng loại bỏ những kẻ nghi ngờ và liên minh những người chống đối. Không nhất thiết phải giữ bí mật với mọi người về những thắng lợi (việc không giữ bí mật đó có thể rất có ích, bởi sự phong phú về ý kiến, quan điểm có thể giúp công ty tránh được những bước đi mù mờ), và những thắng lợi đó sẽ giúp tước vũ khí khoier tay kẻ thù, gây khó khăn đối với việc "nã đạn công kích" vào những nỗ lực thực hiện những thay đổi cần thiết. Quy luật chung là càng có nhiều người nghi ngờ và phản đối, những thắng lợi ngắn hạn càng quan trọng và cần thiết.

Thứ năm, những thắng lợi rõ ràng giúp duy trì sự ủng hộ cần thiết của các ông chủ. Từ những nhà quản lý cấp trung cho đến ban giám đốc, nếu những người

giữ vị trí cấp cao trong một công cuộc thay đổi mất niềm tin, đó thật sự là một vấn đề nghiêm trọng.

Cuối cùng, và có lẽ là phổ biến nhất, những thắng lợi ngắn hạn giúp tạo đà phát triển cần thiết. Những người trung lập sẽ chuyển thành những người ủng hộ, những người miễn cưỡng ủng hộ sẽ trở thành những thành viên năng nổ, nhiệt tình, v.v... Đà thúc đẩy này có thể rất cần thiết, bởi vì như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, năng lượng cần thiết để hoàn thành bước 7 là rất lớn.

LÊN KẾ HOẠCH CẦU NGUYỆN CHO KẾT QUẢ

Đôi khi, quá trình chuyển đổi đi trệch khỏi đường ray vì mọi người không nhận thức được vai trò của việc cải tiến kết quả trong các công cuộc thay đổi. Nhưng thông thường, các cuộc thay đổi thường bị phá huỷ bởi các nhà quản lý không lên kế hoạch một cách có hệ thống cho việc tạo ra những thắng lợi ngắn hạn.

"Vậy những bằng chứng nào mà anh nghĩ chúng ta có thể sẽ thấy trong vòng 24 tháng nữa chứng minh rằng mọi việc đang diễn ra theo đúng tiến trình của nó?", tôi hỏi.

"Có khoảng bốn hoặc năm khả năng," một thành viên trong nhóm dẫn dắt trả lời.

"Khả năng ư?", tôi hỏi.

"Vâng. Với một chút may mắn, chi phí có thể sẽ giảm xuống đáng kể".

"Một chút may mắn," tôi nói.

"Nếu bộ phận marketing có thể hành động hiệu quả đủ nhanh, thì sau đó chúng ta có thể thấy được một chút sự tăng doanh thu thật sự với những chiến thuật thích hợp."

"Anh có thể sao?"

"Vâng. Tất nhiên là có thể rồi. Tôi tin rằng, đại lý quảng cáo mới – chúng ta sẽ lựa chọn một đại lý ngay bây giờ - sẽ có được đầy đủ những chiến lược

truyền hình để có thể chỉ ra một số sự cải tiến thị phần có thể đo lường được."

"Điều đó thật sự là có thể chứ?"

"Tất nhiên, bất cứ điều gì trên đây cũng có thể xảy ra."

Trong những công cuộc thay đổi thành công lớn, bạn sẽ không phải nghe nhiều cuộc đối thoại như vậy. Những thắng lợi ngắn hạn không phải là kết quả của một chút may mắn. Nó cũng không đơn thuần chỉ là các khả năng. Mọi người không chỉ cầu nguyện và hy vọng cho những sự cải tiến kết quả. Họ lên kế hoạch cho những thắng lợi ngắn hạn, tổ chức mọi việc theo kế hoạch đó và thực hiện kế hoạch để biến mọi việc thành hiện thực. Điểm quan trọng ở đây không phải là tối đa hoá những kết quả ngắn hạn. Điểm quan trọng ở đây là đảm bảo rằng những kết quả rõ ràng đó có thể mang lại sự tín nhiệm lớn đối với công cuộc thay đổi.

Q: Nghe có vẻ rõ ràng. Vậy sao không có ai thực hiện điều đó?

A: Có ít nhất ba lý do.

Đầu tiên, mọi người không lên kế hoạch hiệu quả cho những thắng lợi này vì họ bị áp đảo. Tỷ lệ cấp bách thường không được đẩy lên đủ cao, hoặc tầm nhìn không rõ ràng. Vì thế, công cuộc thay đổi không diễn ra tốt và mọi người cảm thấy hỗn loạn trong việc làm thế nào để đặt mọi việc theo đúng quy trình của nó. Với tất cả sự hỗn loạn đó, việc lên kế hoạch cho những thắng lợi ngắn hạn không nhận được những sự quan tâm hoặc thời gian cần thiết.

Trong những trường hợp khác, mọi người thậm chí không nỗ lực hết mình để tạo ra những chiến thắng này bởi vì họ tin rằng bạn không thể tạo ra những sự thay đổi lớn lao và đạt được những kết quả ngắn hạn tuyệt vời. Hàng nghìn và hàng nghìn nhà quản lý được dạy rằng cuộc sống trong các tổ chức là việc cân bằng sự ngắn hạn và dài hạn. Trong hệ thống niềm tin này, bạn có thể tập trung vào dài hạn và

nhận lấy những kết quả xứng đáng hoặc bạn có thể làm mọi việc thật tốt và ném tương lai cho “máy ủi”. Theo lối tư duy này, việc tiến hành một chương trình thay đổi lớn có nghĩa là nhắm đến một sự dài hạn, và điều đó cũng đồng nghĩa với việc một kết quả ngắn hạn trở thành sự mơ hồ, khó thực hiện. Chắc chắn rằng bạn cần quan tâm đến tương lai gần, và bạn không thể lên kế hoạch cho cả một kế hoạch to lớn được. Điều đó là không thể.

Cách đây mười năm, tôi đã đồng ý với quan điểm này. Nhưng gần đây tôi đã nhận ra rất nhiều bằng chứng trái ngược hoàn toàn với quan điểm đó. Một nhà điều hành nổi tiếng đã nói: “Công việc của việc quản lý là để giành chiến thắng trong ngắn hạn mà vẫn đảm bảo rằng bạn đang ở một vị thế hoàn toàn lớn mạnh hơn để giành chiến thắng trong tương lai.” Trong thập kỷ trước, tôi đã thấy hàng tá công ty có được cả hai điều này. Họ tự thay đổi mình thành những tổ chức lớn mạnh hơn trong tương lai và họ liên tục tạo ra những kết quả thật sự to lớn hết quý này đến quý khác.

Nhân tố thứ ba phá huỷ kế hoạch cho những chiến thắng cần thiết đó là thiếu sự quản lý hiệu quả, đặc biệt là ở nhóm dẫn dắt, hoặc thiếu sự tận tuy của các nhà điều hành đối với quá trình chuyển đổi. Ở một mức độ lớn hơn, sự lãnh đạo có liên quan đến sự dài hạn và quản lý đối với tương lai gần. Thiếu sự quản lý tốt, việc lên kế hoạch, tổ chức và điều khiển kết quả sẽ không hiệu quả.

Thiếu sự quản lý giỏi, toàn bộ những câu hỏi đo lường sẽ trở nên thiếu suy nghĩ. Vì thế, hệ thống thông tin hiện tại sẽ thất bại trong việc ghi lại những sự cải tiến kết quả quan trọng hoặc đánh giá sai lầm quy mô của mình. Thiếu sự quản lý giỏi, những lựa chọn thông minh sẽ bị bỏ đi hoặc được thực hiện một cách "nghèo nàn". Những thắng lợi đó được tạo ra dựa trên những động lực thúc đẩy cơ bản chứ không phải những sự ủng hộ tầm nhìn dựa trên lý trí. Những chuỗi sự kiện đó – chúng ta thực hiện tái cấu trúc trong năm nay hoặc sau công cuộc thay đổi chất lượng – không nhận được những sự quan tâm xứng đáng.

Bởi sự quan trọng của quản lý trong thế kỷ XXI, nên hầu hết các tổ chức - trừ những tổ chức nhỏ và trẻ - hiếm khi thiếu triển vọng này. Rộng hơn, những tổ chức nhỏ cũng có thể thóat khỏi nhữngkhó khăn mà không cần phải lên kế hoạch hay kiểm sóat, điều hành nhiều. Nếu người sang lập công ty là người có tầm nhìn và không thích việc cấu trúc (không phải là một trường hợp hiếm có), họ có thể kiểm tra lại các tư duy về quản lý, điều mà sau đó có thể khiến họ gặp rắc rối trong bước này của công cuộc thay đổi.

Trong những tổ chức lớn hơn và lâu đời hơn, các vấn đề của nhà quản lý thiếu hiệu quả liên quan đến cả nhà lãnh đạo mới, người lờ đi người quản lý của mình lẫn sự thiếu cam kết từ nhà quản lý đối với công cuộc thay đổi. Nhà quản lý cũ, người phù hợp với vị trí quản lý bộ phận, đã bị cho thôi việc. Ông biết rằng người điều hành mới này có khả năng giới hạn. Mặc dù ông ấy không bao giờ nói ra, nhưng bạn có thể nhận ra điều đó. Vì thế, khi mọi người cố gắng thuyết phục ông ấy về những vấn đề kinh tế ngắn hạn, ông ấy thường lờ họ đi.

Chúng ta thường thấy sự thiếu cam kết đối với sự thay đổi từ các nhà quản lý trong những tổ chức lớn và lâu đời khi những bước đầu tiên trong công cuộc thay đổi điều hành và thực hiện tốt. Thiếu tính cấp bách, thiếu những nhà quản lý chủ chốt trong nhóm dẫn dắt, thất bại trong việc truyền bá tầm nhìn hiệu quả, ít trao quyền cho nhân viên, những nhân viên bị loại bỏ khỏi công cuộc thay đổi, đặc biệt là những nhà quản lý sẽ cần đến những kết quả ngắn hạn.

NHIỀU ÁP LỰC KHÔNG PHẢI LUÔN CÓ HẠI

Đặt ra mục tiêu những thắng lợi ngắn hạn trong suốt công cuộc thay đổi chắc chắn sẽ tạo ra nhiều áp lực lên mọi người. Đôi khi, người ta tranh luận rằng những yêu cầu này không cần thiết. Mọi người đều nói: "Không có thêm những gánh nặng này thì chúng tôi cũng có quá đủ việc phải làm rồi. Hãy cho chúng tôi nghỉ ngơi đi."

Cách suy nghĩ này không phải là không có ý nghĩa. Nhưng tôi đã nhận ra rằng những áp lực ngắn hạn có thể là cách hữu hiệu để duy trì tỷ lệ cấp bách. Một

đến hai năm đầu trong quá trình thay đổi, mọi người thường có xu hướng cảm thấy hưng phấn. Họ bắt đầu nghĩ: "Nếu quá trình này đòi hỏi nhiều hơn bốn năm, thì một quá trình đòi hỏi bốn năm ba tháng cũng sẽ không ảnh hưởng gì." Nhưng khi tỷ lệ cấp bách bắt đầu giảm xuống, mọi thứ bắt đầu trở nên khó hoàn thiện hơn. Những nhiệm vụ nhỏ đáng lẽ được hoàn thành trong một tháng đột nhiên cần đến ba tháng để hoàn thành.

Tất nhiên, không phải lúc nào áp lực cũng tạo ra tính cấp bách. Gánh nặng phải tạo ra những thắng lợi ngắn hạn có thể chỉ tạo ra sự căng thẳng và kiệt sức. Trong những công cuộc thay đổi thành công, các nhà điều hành liên kết các áp lực với tính cấp bách thông qua sự khớp nối liên tục tầm nhìn và chiến lược. "Đây là điều mà chúng ta cố gắng làm và là lý do tại sao nó quan trọng. Thiếu những thắng lợi ngắn hạn, chúng ta có thể mất tất cả mọi thứ. Đó là tất cả những gì chúng ta muốn làm cho khách hàng, các cổ đông, nhân viên và tập thể của chúng ta, những người đang trở nên cảm thấy mơ hồ. Vì thế, chúng ta

cần tạo ra những kết quả này." Kiểu tuyên truyền này mang đến ý nghĩa cho những điều khó khăn và khuyến khích mọi người tiếp tục tiến lên. Trong một cuộc chuyển đổi kéo dài 12 đến 36 tháng, những nhân viên mệt mỏi thường cần động lực phục hồi.

NHỮNG THẮNG LỢI NGẮN HẠN KHÔNG PHẢI LÀ NHỮNG MÁNH LỚI QUẢNG CÁO NGẮN HẠN

Ở một vài mức độ, tất cả sự điều hành đều là những hoạt động lôi kéo bằng mánh khóe – và điều đó bao gồm cả sản phẩm của sự cải tiến kết quả ngắn hạn. Nhưng trong một số trường hợp, tôi đã thấy những mánh khóe này được đưa đến những tầm cao mới, với những triển vọng tăng lên của cả những điều tốt và xấu.

Để duy trì động lực xây dựng trong một công cuộc thay đổi quy mô lớn, Phil đã trở thành một bậc thầy phù thuỷ tính toán. Anh ta giảm dần những hoạt động này, vắt kiệt sức của nhóm này và bán giảm giá một số tài sản. Kết quả ròng là mục đích của anh ta, dù chậm nhưng chắc chắn và diễn ra đều đặn mỗi

quý. Bất cứ khi nào mọi người phê bình chương trình thay đổi của anh ta, anh ta đều đẩy dữ liệu thu nhập ròng về phía họ như cách những người giết ma cà rồng sử dụng cây thánh giá để bảo vệ mình. Và chiến thuật đã thật sự hiệu quả, ít nhất là trong một thời gian.

Cách tính toán ma thuật này có thể rất có ích trong những trường hợp khó khăn nhất định. Nhưng những hiểm nguy mà nó kéo theo cũng rất đáng kể. Trước hết, nó có thể khiến người ta bị “nghiện”. Khi bạn bắt đầu chương trình này, việc dừng lại có thể là rất khó khăn. Những mánh lới quảng cáo ngắn hạn có thể tạo ra những vấn đề trong tương lai điều mà chỉ có thể bị khủng hoảng khi có thêm nhiều những mánh lới quảng cáo ngắn hạn. Thứ hai, nó có thể tạo ra nhiều người nghi ngờ và phản đối trong những nhà điều hành chủ chốt, những người đủ tinh vi để có thể nhận ra những gì đang thật sự diễn ra. Những người nghi ngờ đầy quyền lực này có thể dễ dàng phá vỡ những điều đó. Thứ ba, nó có thể làm xa lánh

những người nhìn thấy được rằng những điều đang xảy ra là phi đạo đức.

Một số rủi ro có thể tránh được nếu toàn bộ nhóm dẫn dắt thảo luận và đồng ý sử dụng những phương pháp này. Những thắng lợi ngắn hạn trợ giúp sự thay đổi thường rất chính xác. Chúng không phải là những điều mờ ảo, không rõ ràng.

VAI TRÒ CỦA SỰ QUẢN LÝ

Đặt ra mục tiêu và dự thảo ngân sách có hệ thống cho những mục tiêu đó, lập kế hoạch để đạt được những mục tiêu đó, tổ chức thực hiện những mục tiêu đó và sau đó kiểm soát để giữ cho nó theo đúng tiến trình thực hiện – đó là cốt lõi và bản chất của sự quản lý. Với suy nghĩ này, người ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng nhu cầu tạo ra những thắng lợi ngắn hạn trong một công cuộc thay đổi thành công cho thấy một nguyên tắc vô cùng quan trọng: Sự chuyển đổi không phải là một quá trình chỉ liên quan đến sự lãnh đạo mà sự quản lý tốt cũng đóng một vai trò vô cùng thiết yếu. Công cuộc thay đổi đòi hỏi sự cân

bằng của cả hai yếu tố này, như được trình bày trong hình 3.

Bảng 8.3: Mối quan hệ giữa kỹ năng lãnh đạo và quản lý, những thắng lợi ngắn hạn và công cuộc thay đổi thành công

LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ		
	Công cuộc thay đổi có thể thành công trong một thời gian, nhưng sẽ thất bại nếu những kết quả ngắn hạn chỉ mang tính "tạm thời", không ổn định.	Tất cả các cuộc thay đổi thành công đều kết hợp hai kỹ năng lãnh đạo tốt và quản lý tốt.
	Những cuộc thay đổi không thành công.	Thắng lợi ngắn hạn có thể đạt được thông qua việc giảm giá, liên doanh hoặc sáp nhập. Nhưng những chương trình thay đổi thật sự gặp phải vấn đề ngay lúc ban đầu và công cuộc thay đổi lớn, dài hạn rất hiếm khi có thể đạt được.

QUẢN LÝ

Vì các nhà lãnh đạo là trung tâm của mọi cuộc thay đổi quy mô lớn, vì thế đôi khi chúng ta phải kết luận rằng sự thay đổi cũng có có giá trị tương đương sự lãnh đạo. Chắc chắn rằng thiếu sự lãnh đạo mạnh mẽ và có năng lực, việc tái cơ cấu, quay vòng và thay đổi văn hoá sẽ không diễn ra tốt đẹp. Sự tái cấu trúc luôn đòi hỏi phải có sự hiểu biết về tài chính, tái kỹ thuật kiến thức công nghệ và những hiểu biết về chiến thuật. Và mọi dự án thay đổi đều phải quản lý tốt được mọi quy trình hoạt động để giúp giữ cho mọi hoạt động tránh khỏi việc mất kiểm soát hoặc "rơi từ đỉnh núi xuống".

H: Nhưng chẳng phải sự cần thiết của việc quản lý là rất rõ ràng hay sao?

T: Tất nhiên là như vậy, nhưng không cần thiết đối với những nhà lãnh đạo lôi cuốn – những người mà đôi khi vẫn thúc đẩy thực hiện các cuộc thay đổi.

Những nhà lãnh đạo lôi cuốn và có khả năng thuyết phục thường là những nhà lãnh đạo yếu kém, nhưng họ lại có cách để thuyết phục chúng ta rằng tất cả những gì chúng ta cần làm là đi theo họ. "Đừng lo lắng gì về những điều hiện tại, hãy giữ tầm nhìn trong tư tưởng và suy nghĩ", "Đừng lo lắng về vấn đề tài chính của bản thân, chúng sẽ có những vấn đề trục trặc trong dài hạn." Lý trí của chúng ta thường sẽ nghi ngờ những phương pháp này, tuy nhiên, cuối cùng trái tim của chúng ta vẫn chiến thắng.

Ở đây, tôi không có ý muốn nói rằng lôi cuốn và có khả năng thuyết phục là xấu. Trong những trường hợp tốt nhất, sự lôi cuốn của một cá nhân có thể giúp ích rất nhiều trong một công cuộc thay đổi. Nhưng khi một nhà lãnh đạo có khả năng thuyết phục không

phải là một nhà quản lý tốt và không coi trọng kỹ năng quản lý của những người khác, thì những thắng lợi ngắn hạn sẽ trở nên vô cũng khó thực hiện. Kết quả là, những niềm tin và động lực cần thiết để hoàn thành bước 7 trong một công cuộc thay đổi thành công khó có thể có được. Sự thay đổi cách nghĩ và đánh giá đó khó có thể thực hiện trừ khi đã có sẵn một nền tảng niềm tin và động lực vững chắc.

Theo một nghĩa nào đó, mục đích đầu tiên của sáu giai đoạn đầu trong một quá trình chuyển đổi là xây dựng động lực tốt nhất giúp phá vỡ những bức tường đá khác thường trong các tổ chức. Khi chúng ta lờ những bước này đi, điều đó có nghĩa là chúng ta đã đặt tất cả những nỗ lực mình vào nguy hiểm.

Trong những doanh nghiệp có kinh nghiệm nhiều thập niên tồn tại và hoạt động, những bức tường đá có thể rất dày. Đôi khi là vô cùng dày.

CHƯƠNG 9: CỦNG CỐ LỢI NHUẬN VÀ TẠO RA NHIỀU THAY ĐỔI HƠN

Khi mọi người đăng ký tham gia hội thảo quản lý thường niên, họ sẽ nhận được một bản tập hợp những bài báo có thiện chí từ cách đó 12 tháng. Tại bữa tiệc khai mạc, vị Giám đốc điều hành ca ngợi 110 nhà điều hành vì tất cả những gì họ đã đóng góp cho công ty và kết thúc buổi tối với bốn chiếc bánh mì. Trong suốt ngày đầu tiên của buổi hội thảo, có không ít hơn sáu vị diễn giả nhấn mạnh đến những thành quả đạt được gần đây và chào đón khán giả. Tối hôm đó, một bữa tiệc tặng quà tri ân đã trao kỷ niệm chương cho 15 người. Buổi sáng hôm sau, những bài thuyết trình về "những kết quả tốt nhất" đã được hoà vào cùng sự chúc mừng nồng nhiệt. Đến buổi tối, một ca sĩ nổi tiếng đến tham gia và khuấy động niềm vui trong nhóm. Nếu tất cả những điều đó không làm mất đi cái tôi của vị giám đốc điều hành thì ông ấy đã thực hiện bài chúc mừng cuối cùng của hội thảo.

Dù cảm nhận về tính cấp bách, đã tồn tại tại nhiều cấp độ quản lý cấp cao, có mất đi hay không thì những thông điệp ngầm vẫn rất lớn và rất rõ ràng. Chúng ta có thể điều khiển được môi trường thị trường khắc nghiệt này. Đó là một phần của chiếc bánh. Hãy nhìn vào những gì chúng ta đã hoàn thành gần đây. Chúng ta đang ở trong một phần rất lớn của chiếc bánh. Vì thế, hãy nghỉ ngơi và thư giãn, thưởng thức âm nhạc.

Tất nhiên, sẽ không ai thật sự nói rằng: “Hãy nghỉ ngơi” và vị Giám đốc điều hành sẽ chú ý rằng còn rất nhiều việc để hoàn thành công cuộc chuyển đổi được tiến hành cách đây vài năm, chúng ta cần rất nhiều điều nữa. Tất cả những gì ông ấy cố gắng làm là cảm ơn những nhà điều hành của mình và thúc đẩy họ cùng những lời cảm ơn hết sức chân thành. Nhưng những thông điệp mà khán giả nhận được lại là những công việc khó khăn của quá trình chuyển đổi đang ở ngay phía sau họ.

Trong suốt năm tiếp theo, hàng tá cuộc thay đổi được khởi xướng tại công ty đó bị trì hoãn hoặc huỷ bỏ. Lời đề nghị của tư vấn viên đối với công cuộc cải tổ trong một bộ phận bị hoãn lại. Giai đoạn ba trong một cuộc tái kỹ thuật một bộ phận khác cũng tạm thời bị trì hoãn. Đột nhiên, mọi người lại có sự thay đổi suy nghĩ về quan niệm thay đổi trong hoạt động cá nhân trong tổ chức. Những nhân viên ngân hàng đầu tư đang cố gắng loại khỏi danh sách một doanh nghiệp nào đó nhận được những lời khuyên nên nghỉ ngơi. Những sản phẩm được xác định sớm và định hướng hoạt động của công ty trong suốt năm đó hầu như bị lờ đi. Cho đến khi các nhà quản lý cấp cao thật sự nhận ra điều gì đang diễn ra thì cũng là lúc hầu hết những động lực được xây đắp sau ba năm nỗ lực lao động đã hoàn toàn mất đi.

Những cuộc thay đổi lớn thường đòi hỏi nhiều thời gian, đặc biệt là trong những tổ chức lớn. Rất nhiều tác động có thể phá huỷ quá trình ngay trước vạch chiến thắng: sự thay đổi liên tục các trung tâm thực hiện thay đổi, sự kiệt sức của các nhà lãnh đạo, và sự

rủi ro. Trong những trường hợp này, việc tổ chức ăn mừng chiến thắng có thể gây nguy hiểm chết người nếu tính cấp bách lúc này đã bị mất đi. Với sự tăng lên của sự hài lòng, những quan niệm truyền thống có thể quay trở lại với động lực và tốc độ nhanh chóng.

SỰ CHỐNG ĐỐI: LUÔN CHỜ ĐỢI ĐỂ XÁC NHẬN LẠI VỊ TRÍ CỦA MÌNH

Sự phản đối phi lý và chung chung đối với việc thay đổi không bao giờ có thể chấm dứt hoàn toàn. Thậm chí, nếu bạn thành công trong ngay những giai đoạn đầu của công cuộc thay đổi, bạn cũng thường không thể thắng nổi người quản lý cấp cao, người mà lo sợ rằng công cuộc cải tổ có thể xâm phạm đến lãnh thổ của ông ta, hay một kỹ sư người không thể hiểu được tại sao bạn lại dành quá nhiều thời gian quan tâm đến khách hàng như vậy, hoặc một nhà điều hành tài chính sắt đá luôn nghĩ rằng việc trao quyền cho nhân viên là một việc hết sức lố lăng. Bạn có thể nhấn chìm những người này xuống sâu trong lòng đất

hoặc trong những đám cỏ cao. Nhưng thay vì việc thay đổi hoặc rời đi, họ thường sẽ ngồi lại chờ đợi cơ hội để quay trở lại. Trong những dịp ăn mừng thắng lợi ngắn hạn, các trung tâm thực hiện thay đổi thường mang lại cho những người phản đối này những cơ hội đó.

Đôi khi, những người phản đối sẽ tổ chức những bữa tiệc ăn mừng, đặc biệt nếu họ là những người ghê gớm và yếm thế. Sau hội nghị căng thẳng, họ sẽ đưa ra quan điểm bằng những thông điệp ngầm. Họ nói, tôi cho rằng điều đó chứng minh rằng chúng ta sẽ thắng. Sự hy sinh thật sự có ý nghĩa, nhưng chúng ta cần phải thực hiện một số điều khác. Bây giờ hãy thực hiện những bài tập nghỉ ngơi cần thiết. Nếu tất cả mọi người đều thật sự kiệt sức, họ sẽ có xu hướng muốn nghỉ ngơi, ngay cả khi họ biết rằng còn rất nhiều việc phải làm. Họ tư duy rằng một chút nghỉ ngơi và cân bằng trạng thái sẽ không gây ảnh hưởng gì. Có thể, một kỳ nghỉ sẽ giúp chúng ta làm việc tốt hơn trong giai đoạn tiếp theo.

Kết quả của sai lầm này có thể vô cùng nghiêm trọng. Sau khi chứng kiến hàng tá công cuộc thay đổi trong thập niên trước, tôi tin vào một quy tắc cơ bản sau: Bất cứ khi nào bạn dừng lại trước khi một công việc được hoàn thành, mọi nỗ lực có thể sẽ mất đi và bạn có thể sẽ phải bắt đầu lại từ đầu. Cho đến khi những hoạt động thay đổi đạt được một sự cân bằng mới và được lái theo văn hoá chung của công ty, thì khi đó nó mới trở nên chắc chắn. Công sức làm việc trong ba năm có thể bị thiêu huỷ chỉ trong một giờ. Khi bắt đầu lại từ đầu, việc xây dựng những động lực có thể là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn và dễ nản lòng, và chẳng khác gì việc yêu cầu mọi người tự buộc mình vào một tảng đá to đang chuẩn bị lăn xuống chân đồi. Tất cả thậm chí cả những người cuồng sự thay đổi cũng sẽ tháo lui trước yêu cầu này. Trong những trường hợp này, khả năng giải thích duy lý của con người thật đáng ngạc nhiên: "Tôi đã làm phần của mình rồi, bây giờ đến lượt Juan", "Có thể chúng ta đã đi quá xa, và một chút lùi lại cũng có thể rất tốt đấy chứ."

Quá trình thực hiện có thể diễn tiến quá xa bởi hai lý do. Một là được thực hiện với văn hoá doanh nghiệp, và tôi sẽ bàn về việc này chi tiết hơn trong chương sau. Thứ hai là liên quan trực tiếp đến sự phụ thuộc được tạo ra bởi môi trường liên kết, điều mà sẽ khiến việc thay đổi bất cứ một điều gì đó cũng sẽ trở nên khó khăn nếu như không thay đổi tất cả mọi điều.

NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA SỰ PHỤ THUỘC

Tất cả mọi tổ chức đều được tạo nên bởi các thành phần có sự phụ thuộc lẫn nhau. Những điều xảy ra tại bộ phận bán hàng sẽ gây ảnh hưởng đến nhóm sản xuất. Công việc của phòng nghiên cứu và phát triển sẽ ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm. Những ghi chép kỹ thuật của bộ phận kỹ sư sẽ ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Tuy nhiên, sự phụ thuộc của các yếu tố này tại các tổ chức lại hoàn toàn khác nhau, phụ thuộc vào số lượng các yếu tố, và không có gì trong những thành tố đó quan trọng hơn yếu tố cạnh tranh trong một môi trường kinh doanh.

Trong một thế giới không có sự độc quyền tồn tại trong nhiều lĩnh vực kinh doanh chủ đạo trong phần lớn thế kỷ XX, một môi trường quan hệ bền vững, thịnh vượng cho phép các tổ chức tối thiểu hoá sự phụ thuộc nội bộ. Việc kiểm tra trong một quá trình lớn tạo ra những nền tảng khác nhau cho một kế hoạch và cung cấp cho chúng những quyền tự quản riêng. Việc kiểm tra thành phẩm sẽ giúp tránh được những ảnh hưởng tại phòng kinh doanh. Quá trình phát triển sản phẩm chậm và đều đặn mang lại cho các bộ phận kỹ thuật, bán hàng, marketing và sản xuất có những mức độ phụ thuộc nhất định nào đó. Việc thiếu sự lựa chọn vận chuyển và truyền bá tốt đã giúp hoạt động kinh doanh của người Malaysia tránh khỏi sự phụ thuộc vào cơ quan đầu não ở New York.

Cách vận hành một doanh nghiệp như thế này đang dần biến mất bởi một số nguyên nhân, đặc biệt là vì sự gia tăng tính cạnh tranh. Thiếu sự độc quyền, các tổ chức không còn đủ khả năng chi trả cho những sự kiểm tra lớn, cho việc phát triển sản phẩm chậm và

đều đặn, và cho hoạt động ở nước ngoài. Hiện nay và trong tương lai không xa, hầu hết mọi tổ chức đều cần phải nhanh hơn, giảm bớt sự tập trung vào giá cả và tăng mức độ tập trung vào khách hàng. Kết quả là sự phụ thuộc nội bộ sẽ tăng dần. Các tổ chức cũng nhận ra rằng thiếu sự kiểm tra lớn, các bộ phận khác nhau của một kế hoạch cần phối hợp cẩn thận hơn nữa – điều mà khi kết hợp cùng áp lực sẽ giúp tạo ra các sản phẩm nhanh hơn, các thành tố của quá trình phát triển sản phẩm cần phải thống nhất hơn nữa, v.v... Nhưng những sự liên kết mới này sẽ khiến công cuộc thay đổi trở nên vô cùng rắc rối, bởi vì những thay đổi sẽ dễ xảy ra hơn trong một hệ thống mà các bộ phận độc lập với nhau.

Hãy tưởng tượng đến việc bạn đi vào một văn phòng và cảm thấy không thích cách bài trí của văn phòng đó. Vì thế, bạn chuyển một chiếc ghế sang bên trái, đặt một vài cuốn sách lên tủ, tìm một cái búa và treo lại các bức tranh. Tất cả những điều này có thể mất tối đa là một tiếng đồng hồ, bởi vì đây là một công việc khá đơn giản. Trên thực tế, việc tạo ra một sự

thay đổi trong bất kỳ tổ chức có các bộ phận độc lập với nhau nào cũng đều là không phải là việc khó khăn.

Bây giờ, hãy tưởng tượng đến việc bạn đi vào một văn phòng khác, nơi một hệ thống các dây thừng, dây cao su, dây thép buộc tất cả các đồ vật vào với nhau. Đầu tiên, bạn gặp rắc rối với việc đi vào trong phòng. Sau khi di chuyển chậm rãi qua chiếc ghế, bạn cố gắng di chuyển nó đi chỗ khác, nhưng bạn phát hiện ra rằng đồ vật nhẹ nhàng này không hề nhúc nhích. Nỗ lực hơn một chút nữa, bạn đã di chuyển chiếc ghế đi được một chút, nhưng sau đó bạn phát hiện ra rằng hàng chục cuốn sách đã rơi từ trên giá sách xuống và chiếc ghế sô-fa cũng di chuyển một chút sang chỗ mà bạn không hề muốn. Bạn quay sang nỗ lực chuyển chiếc ghế sô-fa về chỗ cũ, nhưng hoá ra việc đó thật sự lại rất khó khăn. Sau khoảng 30 phút, bạn cũng đã thành công với chiếc ghế sô-fa, nhưng lúc này chiếc đèn bàn đã rơi ra khỏi chiếc bàn và treo lủng lẳng giữa phòng bởi hai sợi dây thừng và cáp buộc hai bên.

Các tổ chức trông càng giống một văn phòng kỳ quái. Có rất ít thứ có thể di chuyển dễ dàng, bởi vì mọi bộ phận đều được buộc nối với rất nhiều bộ phận khác. Bạn yêu cầu Mary làm một số việc theo cách mới, nhưng chẳng có gì thay đổi cả. Cô ấy chỉ thay đổi một chút. Bạn đặt áp lực thay đổi lên cô ấy, khi đó, có thể bạn sẽ khiến cô ấy thay đổi thêm một chút nữa. Bạn bắt đầu cảm thấy bực tức với Mary, đưa ra rất nhiều lời quy kết không tốt về tính cách và động lực của cô ấy. Nhưng vấn đề chính ở đây là, cũng giống như chiếc ghế sô-fa và ghế ngồi, rất nhiều áp lực khác nhau đang giữ chặt hành động của Mary. Trong trường hợp của cô ấy, thay vì một mớ hỗn độn dây dợ, bạn sẽ thấy áp lực đang buộc chặt cô ấy là những người giám sát, cấu trúc tổ chức, hệ thống đánh giá hiệu quả công việc, thói quen cá nhân, văn hoá, những mối quan hệ đồng nghiệp và quan trọng nhất là hàng loạt những yêu cầu đang diễn ra từ nhóm này, những người này và các phòng ban kia.

Trong những trường hợp này, việc thuyết phục Mary hành động theo một cách mới có thể rất khó khăn.

Có được hơn một nghìn nhân viên thực hiện công việc của họ theo cách khác đi có thể là một “tác phẩm vĩ đại”.

BẢN CHẤT CỦA SỰ THAY ĐỔI TRONG NHỮNG HỆ THỐNG CÓ SỰ PHỤ THUỘC CAO

Phần lớn những trải nghiệm thay đổi thành công của cá nhân chúng ta đều giống như trường hợp đầu tiên, một ví dụ về văn phòng thực tế. Chiếc ghế không ở đúng vị trí của nó, vì thế chúng ta di chuyển nó. Việc di chuyển chiếc ghế đó sẽ chỉ mất một chút thời gian nếu chúng ta đã biết cách thực hiện những thay đổi lớn trong những hệ thống có sự phụ thuộc cao. Nhưng hoá ra, việc tạo ra các thay đổi trong các tổ chức ngày nay thật sự rất khó khăn.

Thiếu kinh nghiệm, chúng ta thường không đánh giá chính xác được một sự thật quan trọng nhất: việc thay đổi những hệ thống có sự phụ thuộc cao thật sự vô cùng khó khăn, bởi vì cuối cùng, bạn sẽ phải thay đổi gần như tất cả mọi thứ (xem hình 1). Bởi vì tất cả mọi thứ đều liên kết với nhau, nên bạn sẽ khó có thể

thay đổi riêng một bộ phận nào đó. Bạn sẽ phải thay đổi hàng tá hoặc hàng trăm, hàng nghìn bộ phận, điều sẽ rất khó khăn và tốn thời gian, thậm chí ngay cả khi có đến vài người giúp bạn thực hiện điều đó.

Thậm chí, trong những trường hợp các đồ vật chỉ có sự liên kết lỏng lẻo, các mối liên hệ này cũng khiến việc thay đổi các đồ vật trở nên phức tạp trầm trọng. Ví dụ, bây giờ chúng ta muốn thay đổi một chút trong những văn phòng này để tạo ra không gian thoáng đãng cho khách đến thăm. Chúng ta sẽ chuyển chiếc đèn bàn ra gần chiếc ghế sô-fa hơn để khách có thể đọc sách dễ hơn. Chúng ta sẽ chuyển chiếc ghế ngồi ra đằng sau bàn và chiếc ghế ít thuận tiện hơn sang bên cạnh chiếc sô-fa. Chúng ta sẽ lấy đặt một vài tài liệu giấy tờ lên bàn cà phê để khách hàng có thể đọc. Trong những văn phòng mà mọi thứ độc lập với nhau, những thay đổi này có thể được thực hiện chỉ bởi một người và chỉ trong một hoặc hai giờ. Trong những văn phòng mà đồ vật được buộc vào với nhau bởi các loại dây thừng, cáp, cao

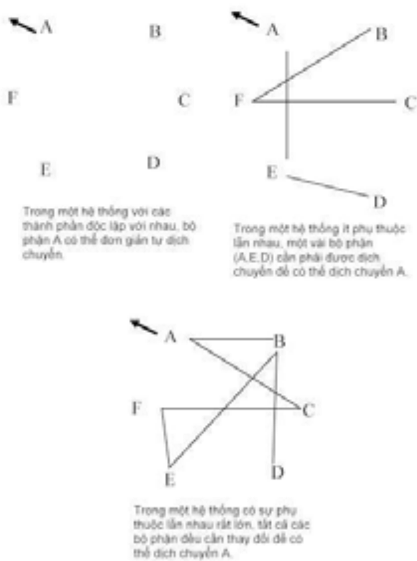
su, những thay đổi này đòi hỏi rất nhiều thời gian và nỗ lực.

Vậy bạn sẽ làm gì? Nếu không có nhiều kinh nghiệm với những trường hợp như thế này, bạn sẽ phải tìm một hoặc hai người khác, yêu cầu hoặc đề nghị họ giúp đỡ, và sau đó mới bắt đầu thực hiện. Nhưng sau nhiều giờ bực tức, nản chí vì có quá ít thứ được thực hiện, những người giúp đỡ bạn sẽ tìm kiếm cớ thoái thác. Sau đó, nhiều người sẽ nhanh chóng biết đến những nỗ lực thay đổi nhỏ bé của bạn. Sẽ có người nào đó thật sự tâm đắc với việc thay đổi sẽ tình nguyện giúp đỡ bạn. Nhưng hầu hết mọi người cũng sẽ từ bỏ khi nhận ra bạn đang ngày càng thất bại.

Nếu đã có kinh nghiệm với những sự thay đổi kiểu như thế này, bạn sẽ biết rằng mình cần làm chậm lại trong giai đoạn đầu để tạo ra khả năng giải quyết thành công công việc trong trường hợp này. Câu hỏi đầu tiên của bạn có thể là: Liệu tỷ lệ cấp bách ở đây, đặc biệt là xung quanh việc giúp đỡ khách hàng, có đủ cao? Nếu câu trả lời trung thực nhất, có được từ

nguồn bên ngoài, là có, bạn hãy tiến về phía trước. Nếu câu trả lời là không, câu hỏi tiếp theo bạn nên đặt ra là: Làm thế nào để giảm bớt sự tự thoả mãn và nâng cao tính cấp bách?

Bảng 9.1: Tạo ra sự thay đổi trong những hệ thống có sự phụ thuộc khác nhau



Nếu bạn chưa có kinh nghiệm với việc tạo ra những thay đổi trong những hệ thống có sự phụ thuộc lẫn nhau, bạn có thể sẽ nhanh chóng trở nên mất kiên nhẫn. Bạn sẽ nói: “Điều này thật lố bịch, tôi có thể dành vài ngày hoặc vài tuần để cố gắng nâng cao tính cấp bách trong những đám người này. Tôi không có thời gian cho những vấn đề như thế này”. Vì thế, bạn

túm lấy hai người nào đó và giao lại trách nhiệm cho họ.

Những trung tâm thực hiện thay đổi có kinh nghiệm biết cách để kiểm soát sự thiếu kiên nhẫn của mình. Trong trường hợp này, ngay sau khi bắt đầu công việc làm hài lòng khách hàng, họ sẽ thực hiện những bước đầu tiên trong việc xây dựng một nhóm hướng dẫn dự án. Nếu mức độ cấp bách là không thể thấp hơn, thậm chí ngay cả khi điều đó là không thể, họ có thể sẽ cố gắng để làm rõ ràng tầm nhìn của văn phòng và luôn đặt những ưu tiên hàng đầu là hạ thấp sự hài lòng.

Trong trường hợp đơn giản này, bạn có thể chỉ cần đến sự giúp đỡ của một đến hai người. Người thứ ba trong nhóm sẽ thực hiện việc làm rõ tầm nhìn tổng quan cho cả công cuộc thay đổi và tính toán những chiến lược cần thiết để đưa công cuộc thay đổi đó vào thực tế. Bạn sẽ tìm được cách để truyền đạt những thông tin này đến 20, 50 hoặc thậm chí 100 người khác, những người có cổ phần trong trường

hợp này và trong lợi nhuận của nó. Bạn sẽ xác định được những yếu tố cản trở việc bổ sung tầm nhìn và cố gắng giải quyết những vấn đề nghiêm trọng hơn trong danh sách. Và sau đó, chỉ sau đó, bạn mới bắt đầu cùng thực hiện kế hoạch dịch chuyển đồ đạc, tranh thủ sự giúp đỡ và thay đổi toàn bộ văn phòng.

Vì những yếu tố trong kế hoạch thay đổi này có mối liên quan tương đối nhỏ, trên thực tế là không đáng để so sánh với sự tái trang bị trong một công ty lớn, nên tất cả mọi hoạt động này có thể chỉ cần đến vài tuần (trừ khi tỷ tự hài lòng là rất cao). Nhưng đối với bất kỳ người đồng nghiệp có ít kinh nghiệm với việc thực hiện những thay đổi lớn đối với những hệ thống có sự phụ thuộc lẫn nhau cao hoặc những người có thể túm được hai người khác và hoàn thành công việc chỉ trong một buổi chiều nào, vài tuần dường như là một khoảng thời gian quá dài.

Khi bạn đã thực hiện thay đổi trong một căn phòng, bạn có thể sẽ tiếp tục thực hiện một chuỗi các kế hoạch khác, không đơn giản chỉ là một sự dịch

chuyển lớn. Bạn sẽ khám phá ra một chuỗi các vấn đề, bạn không thể dịch chuyển cái bàn trừ khi bạn dịch chuyển một số đồ vật trước đó. Nếu thông minh, bạn có thể lập trình một số thắng lợi ngắn hạn để duy trì đạo đức nhóm. Thậm chí ngay cả khi có những chiến thắng này, khi đi được một nửa chặng đường thay đổi, mọi người sẽ phân vân rằng liệu những thay đổi này có thật sự cần thiết. Chắc chắn rằng khách hàng vẫn có thể đọc sách mà không cần thêm ánh sáng, chiếc ghế bên cạnh chiếc sô-fa cũng không đến nỗi quá tệ, khách hàng vẫn có thể đi lại, hãy để họ tự đi đến tủ sách và lấy dụng cụ để viết cho mình.

Nếu bạn thật sự muốn cống hiến cho việc sửa sang lại căn phòng, bạn sẽ tìm ra rất nhiều phương pháp để duy trì quá trình tiếp diễn. Bạn sẽ xác định được những người thật sự giỏi dịch chuyển đồ đạc trong trường hợp này và đưa họ vào thực hiện. Bạn sẽ tìm ra những cách mới hơn để nói về mục đích tổng thể của hoạt động này để việc truyền bá tầm nhìn không trở nên nhạt nhẽo, vô vị.

Nếu bạn không từ bỏ, bạn có thể sẽ có thêm một số kế hoạch vào sau công cuộc thay đổi đó. Khi bạn quen dần với những loại dây cáp và thừng kia, bạn sẽ khám phá ra rằng một số chúng dường như không để phục vụ mục đích gì, và bạn sẽ cố gắng từ bỏ chúng. Hầu hết những loại dây thừng và cáp đều dễ gỡ bỏ. Thông thường, dây cáp sẽ tỏ ra khó loại bỏ hơn. Và bạn cũng sẽ bắt đầu có thêm những ý tưởng về cách làm cho các cuộc viếng thăm của khách hàng trở nên thoải mái hơn. Tại sao không hạ tấm rèm chắn nắng xuống một chút để ánh nắng không chiếu vào mắt họ? Thay vì tạo ra những kế hoạch nằm ngoài những ý tưởng này, bạn sẽ tìm thấy những cách thức mang tính cơ hội để giải quyết các vấn đề. Đôi khi bạn sẽ thành công, nhưng đôi khi thì sẽ thất bại.

Hiệu quả ròng: Bạn sẽ kết thúc việc tạo ra nhiều thay đổi hơn những gì bạn tưởng tượng ban đầu. Toàn bộ công cuộc thay đổi sẽ tốn nhiều thời gian và năng lượng hơn bạn nghĩ ban đầu. Một tin mừng là bạn sẽ có được kinh nghiệm và nhiều kiến thức hơn để làm

những việc tương tự trong tương lai, bởi vì bạn có được cả kỹ năng lẫn cách tháo gỡ những dây cáp và dây thừng. Và tất nhiên, cuối cùng, văn phòng trông sẽ trở nên thân thiện hơn.

THAY ĐỔI TỔ CHỨC

Quá trình thực hiện thay đổi đối với một tổ chức không khác với việc sắp xếp lại đồ đạc trong một nhóm văn phòng. Sẽ cần phải có sự giúp đỡ của rất nhiều người. Khi bắt đầu, bạn sẽ không thể có được một cảm giác hoàn chỉnh về tất cả những thay đổi. Những bước thực hiện tiêu tốn nhiều thời gian và sức lực đến mức đáng ngạc nhiên. Những điều này thậm chí xảy ra trong hàng loạt kế hoạch. Khi quy mô to lớn của công cuộc thay đổi trở nên rõ ràng, bạn sẽ có xu hướng từ bỏ nó. Nếu bạn tiếp tục, lượng thời gian mà bạn phải bỏ ra sẽ thật sự rất dài.

Những hiệu quả ban đầu trước một nửa chặng đường có thể rất tốt đẹp. Mặc dù sau đó, một số người sẽ muốn từ bỏ chúng, trong những cuộc chuyển đổi thành công, nhóm hướng dẫn sử dụng sự

tín nhiệm được tạo ra bởi thắng lợi ngắn hạn để đẩy nhanh tiến độ, tiến lên phía trước nhanh hơn, thực hiện nhiều dự án hơn và những dự án lớn hơn. Công cuộc tái cơ cấu có thể tránh được ngay từ sớm vì tất cả mọi sự chống đối đều được dẹp bỏ. Hai dự án tái kỹ thuật mới, cả hai đều được thai nghén ngay từ giai đoạn đầu của công cuộc thay đổi, đều được khởi sự. Toàn bộ hệ thống của quá trình lên kế hoạch chiến lược cuối cùng cũng được lên lịch. Nhưng để tái cơ cấu, tái kỹ thuật và thay đổi việc lên kế hoạch chiến lược, bạn phải thấy rằng mình cũng phải sửa đổi chương trình đào tạo, thay đổi hệ thống thông tin, thêm hoặc bớt nhân viên, và thực hiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc mới. Và trước đó, hàng loạt thành tố của toàn bộ hệ thống phụ thuộc lẫn nhau phải được đưa vào kế hoạch hành động.

Tất cả những người thuộc ban giám đốc trong suốt những năm 1950 và 1960 đều thường không thể tưởng tượng được rằng làm thế nào mà 10 hoặc 20 dự án thay đổi lại có thể được thực hiện cùng một

lúc. Nhưng đó thật sự là những gì sẽ xảy ra trong bước 7 của một quá trình thay đổi quy mô lớn.

H: Làm thế nào các nhà điều hành có thể quản lý 20 dự án thay đổi cùng một lúc?

T: Họ không thể. Trong những cuộc thay đổi thành công, các nhà điều hành dẫn dắt toàn bộ công cuộc và để lại tất cả hầu hết mọi công việc của một nhà quản lý và việc dẫn dắt những hành động cụ thể cho các trợ lý của mình.

Ngày nay, những tổ chức cố gắng "tung hứng" với 20 dự án thay đổi bằng cách sử dụng những phương pháp mà các công ty thành công áp dụng cách đây ba thập kỷ đều sẽ thất bại. Dù có rất nhiều người giỏi tham gia như thế nào, quá trình thực hiện cũng sẽ không thể thực hiện được. Các nhà điều hành sẽ phải làm việc 16 tiếng đồng hồ tại những buổi họp dường như không bao giờ kết thúc để giải quyết các vấn đề mâu thuẫn và hợp tác, điều mà cuối cùng sẽ không thể vượt qua được một sợi dây trì hoãn liên miên không dứt.

Quá trình đó thất bại bởi hai lý do liên quan đến nhau như sau. Thứ nhất, phương pháp quản lý quá tập trung vào việc giải quyết 20 dự án thay đổi hỗn độn đó. Nếu một vài nhà quản lý cấp cao cố gắng tham gia vào các hoạt động chi tiết, cụ thể, cũng như sau đó thường xuyên thực hành chúng, mọi việc sẽ trôi hết ra sông ra biển. Thứ hai, không có tầm nhìn hướng dẫn và sự sắp xếp, điều chỉnh mà chỉ sự lãnh đạo mới có thể tạo ra, những người chịu trách nhiệm đối với mỗi dự án sẽ không thể dừng việc dành hàng giờ liên miên cố gắng liên kết các cuộc thay đổi của họ để chúng không còn liên tục dẫm chân lên nhau.

Việc điều hành cùng một lúc 20 dự án thay đổi có thể được thực hiện nếu (a) các nhà điều hành cấp cao tập trung phần lớn vào nhiệm vụ lãnh đạo tổng quát và (b) các nhà điều hành cấp cao uỷ thác trách nhiệm cho các nhà quản lý và lãnh đạo cơ sở trong tổ chức càng chậm càng tốt. Theo phương pháp này, không chỉ 10 (hay 100) mà một trăm (hoặc 1.000) người có thể được giúp đỡ khi thực hiện 20 dự án này. Quan trọng hơn, sự lãnh đạo của các nhà điều hành cấp

cao có thể giúp mang lại cho hàng nghìn người những thông tin cần thiết để kết nối các hoạt động của họ mà không cần đến những kế hoạch và cuộc họp liên miên dường như không bao giờ chấm dứt.

Hãy tưởng tượng hai trường hợp sau. Thứ nhất, công cuộc thay đổi thiếu những nhà lãnh đạo chóp bu có năng lực, và kết quả là mọi người phải cố gắng để điều khiển toàn bộ các dự án thay đổi mà không có được một manh mối nào về việc tầm nhìn tổng thể của tổ chức là gì và những dự án họ đang thực hiện phù hợp với tầm nhìn đó như thế nào. Họ chỉ biết rằng họ có nhiệm vụ phải cắt giảm chi phí kỹ thuật đến 20% hoặc tái kỹ thuật các bộ phận để tạo thành một tổng thể hoặc thiết kế lại quá trình lên kế hoạch cho sự thành công. Khi họ cố gắng hoàn thành những dự án của mình, họ cảm thấy rằng mình dường như không dứt ra nổi khỏi hàng tá cuộc thay đổi mâu thuẫn lẫn nhau. Họ được khuyên rằng vì thế, họ không thể làm theo cách đó được, bởi vì điều đó sẽ vít chặt chúng ta vào hàng tá những dự án đó mà không thể thoát ra được. "Không, tôi cần những

nguồn lực đó ngay ngày hôm nay, tại sao anh không nói với tôi về kế hoạch của anh cách đây vài tuần?" Một số nhà quản lý cấp cao cố gắng để điều chỉnh mọi xung đột, mâu thuẫn và sắp đặt các vấn đề ưu tiên hợp lý, nhưng dường như họ lại không có thời gian để làm việc đó. Tất cả những điều đó dẫn đến sự thất bại, một con số gia tăng của các cuộc họp, sự lôi kéo chính trị của một cuộc chiến, và thậm chí là một vài mức độ của sự hỗn loạn.

Trong trường hợp thứ hai, sự lãnh đạo tốt từ trên cao giúp mọi người hiểu được bức tranh tổng thể, tầm nhìn tổng quát và những chiến lược, cách thức mà mỗi dự án có thể áp dụng phù hợp nhất. Ở đây, mọi người làm những công việc khác nhau nhưng đều với mục tiêu đạt được cùng một kết quả dài hạn mà không cần phải họp hành, gặp gỡ nhiều. Họ cũng có thể dự đoán được ở đâu thì những mâu thuẫn có thể nảy sinh và ở đâu những ưu tiên cần đặt lên hàng đầu trong toàn bộ tầm nhìn và họ nên làm gì để giúp công ty tiến lên phía trước. Với khung hoạt động này, những mâu thuẫn, xung đột có thể được kiểm soát ở

mức độ thấp nhất trong các tổ chức bởi những người có thời gian và thông tin thích hợp. Với sự lãnh đạo tốt từ trên cao, những nhà quản lý ở mức độ thấp này cũng sẽ trở nên tận tuỵ với công cuộc thay đổi và do đó cũng sẽ làm được những điều phù hợp.

Với sự lãnh đạo hiệu quả từ trên cao và hàng loạt sự uỷ thác trách nhiệm lãnh đạo và quản lý, 20 dự án thay đổi có thể được tiến hành cùng một lúc. Nếu như bất cứ một yếu tố nào bị mất đi, 20 dự án đó có thể sẽ trở nên hỗn độn, và bước 7 trong một công cuộc thay đổi quy mô lớn có thể bị phá huỷ hoàn toàn.

LOẠI TRỪ NHỮNG SỰ PHỤ THUỘC KHÔNG CẦN THIẾT

Vì sự kết nối nội bộ có thể gây khó khăn cho công cuộc thay đổi, đôi khi trong bước này của một quá trình thay đổi quy mô lớn, mọi người sẽ đặt ra câu hỏi về sự cần thiết của toàn bộ sự phụ thuộc này. Họ sẽ hỏi: Tại sao các nhà quản lý thiết bị lại phải gửi báo cáo K2A cho những người làm về vấn đề tài

chính tại trụ sở của tập đoàn một tháng một lần? Liệu những người làm về tài chính có thật sự cần những dữ liệu đó? Liệu họ có thật sự cần nó hàng tháng không? Liệu những người quản lý thiết bị cần phải làm báo cáo không? Tại sao các phòng ban phải kiểm tra với phòng nhân sự của tập đoàn trước khi đưa ra một công việc nào đó có mức lương hơn 50.000 đô-la? Liệu phòng nhân sự của tập đoàn có cần tham gia?...

Những câu hỏi kiểu này thường leo thang khi mọi người trở nên bực tức với những khó khăn trong quá trình tạo ra những thay đổi cần thiết trong những hệ thống có sự phụ thuộc lẫn nhau cao. Nếu được định hướng chính xác, hợp lý, những yêu cầu này có thể sẽ rất có ích. Tất cả mọi tổ chức đều có những sự phụ thuộc không cần thiết mà chúng là sản phẩm của lịch sử thay vì thực tế hiện tại. Một cuộc khủng hoảng năm 1954 đã khiến công ty đưa ra chính sách rằng bộ phận bán hàng sẽ không thể được làm điều gì nếu không có sự chấp thuận, cho phép của bộ phận sản xuất. Việc xoá bỏ hoàn toàn những điều kỳ dị của lịch

sử như thế này sẽ đồng nghĩa với việc tạo ra một chiến dịch thay đổi lâu dài hơn, điều mà một tổ chức đang kiệt sức sẽ không thích. Nhưng việc xoá sạch những mối liên hệ không cần thiết cuối cùng lại có thể tạo ra một cuộc thay đổi dễ dàng hơn. Và trong một thế giới nơi sự thay đổi là sự tăng lên về mặt quy chuẩn nhiều hơn là những thứ ngoại lệ, việc dọn sạch một căn nhà cũng có thể khiến mọi công cuộc cải tổ tổ chức trong tương lai hoặc sự thay đổi chiến lược trở nên bớt khó khăn hơn.

Những biểu hiện của bước 7 trong một công cuộc thay đổi lớn và thành công.

Thay đổi nhiều hơn, chứ không ít hơn: Nhóm hướng dẫn sử dụng sự tín nhiệm được tạo ra bởi những thắng lợi ngắn hạn để thực hiện nhiều dự án thay đổi hơn và những dự án lớn hơn.

Nhiều sự giúp đỡ hơn: Thu hút thêm nhiều người tham gia, cống hiến và sẵn sàng giúp đỡ đối với mọi cuộc thay đổi.

Sự lãnh đạo từ những nhà lãnh đạo cấp cao: Những nhân vật cấp cao tập trung duy trì sự sáng tỏ trong mục đích chung của mọi cuộc thay đổi và duy trì sự tăng lên của tính cấp bách.

Quản lý dự án và lãnh đạo từ dưới: Những vị trí thấp hơn trong hàng ngũ cấp bậc có thể mang đến cả sự lãnh đạo đối với các dự án cụ thể lẫn việc quản lý những dự án này.

Giảm sự phụ thuộc không cần thiết: Để làm cho cuộc thay đổi trở nên dễ dàng hơn trong cả ngắn hạn lẫn dài hạn, các nhà quản lý cần xác định những sự phụ thuộc không cần thiết và loại trừ chúng.

MỘT CON ĐƯỜNG DÀI

Bởi vì việc thay đổi bất cứ một điều gì trong những hệ thống có sự phụ thuộc cao cũng thường có nghĩa là phải thay đổi tất cả mọi thứ, công cuộc thay đổi doanh nghiệp có thể trở thành một bài tập phải thực hiện qua nhiều năm chứ không phải vài tháng. Đặc biệt, bước 7 có thể trở thành một quá trình kéo dài

hàng thập kỷ nơi cần có sự tham gia lãnh đạo và quản lý hàng loạt dự án của hàng trăm hoặc hàng nghìn người. Những đặc điểm đặc trưng của bước 7 đã được trình bày trong hình 2.

Một lần nữa, đây chính là nơi mà sự lãnh đạo là vô giá. Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn nghĩ đến những vấn đề dài hạn. Hàng thập kỷ thậm chí là thế kỷ chính là khung thời gian có ý nghĩa cho những vấn đề này. Làm việc theo tầm nhìn lôi cuốn mà họ cảm thấy mình có khả năng và có liên quan, họ sẽ sẵn sàng tiếp tục làm việc cho đến khi hoàn thành những điều mà họ cho rằng quan trọng đặc biệt về mặt tâm lý đối với họ. Trong khi hầu hết mọi người đều thay đổi công việc 2 năm một lần, những nhà lãnh đạo này vẫn sẽ tiếp tục thực hiện vai trò quản lý cấp cao của mình gấp đôi thời gian đó hoặc có khi là hơn một thập niên. Thay vì tán tụng chiến thắng của mình, từ bỏ hoặc rời đi nơi khác, họ sẽ tiếp tục khởi sự hàng loạt sự thay đổi cần thiết trong bước 7 của một công cuộc thay đổi. Họ cũng sẽ dành thời gian để đảm bảo

rằng tất cả những điều mới được thực hiện này sẽ vẫn nằm trong văn hoá của tổ chức.

Bởi vì bản chất của quá trình quản lý, các nhà quản lý thường nghĩ rằng đến những khung thời gian ngắn hơn. Đối với họ, ngắn hạn là tuần này, trung hạn là một vài tháng và dài hạn là một năm. Với nhận thức về thời gian như vậy, những thông báo về chiến thắng và dừng thay đổi sau hai năm hoặc 3 năm thường là không logic. Đối với những người có lối tư duy mang tính quản lý ngắn hạn, ba năm duờng như là khoảng thời gian rất, rất dài.

Một lần nữa: Thiếu sự lãnh đạo hiệu quả, sự ngừng thay đổi và sự nổi trội trong một thế giới thay đổi nhanh chóng sẽ trở thành khó giải quyết.

CHƯƠNG 10: THẢ NEO NHỮNG PHƯƠNG PHÁP MỚI TRONG NỀN VĂN HOÁ

Sau nhiều năm làm việc, kết quả công việc có thể rất ấn tượng. Một tổ chức âm thầm tập trung và chập chạp đang tạo ra những sản phẩm mới cách tân với một nhịp độ cao. Không phải tất cả mọi sản phẩm họ chào bán ra công chúng đều giành chiến thắng trên thị trường, nhưng một số lượng sản phẩm đủ thành công để qua 5 năm doanh thu của bộ phận đó tăng lên 62%, trong khi lợi nhuận ròng tăng 76%, con số có thể so sánh với 5 năm trước là 21% và 15%, tính theo từng năm. Nhà quản lý chung của bộ phận nghỉ hưu, tự hào rằng ông ấy đã giúp tạo ra sự đóng góp quan trọng đối với doanh nghiệp. Ông ấy có thể làm việc ở đây thêm một vài năm nữa nhưng ông đã không làm như vậy: Sự thay đổi đã được tạo ra, kết quả thật sự rất ấn tượng và công việc đã được hoàn thành.

Vào thời điểm bắt đầu thay đổi của GM, tôi không nghĩ rằng không ai có thể thật sự nhận ra rằng phong

cách điều hành mới đã thật sự kết nối với nền văn hoá của bộ phận. Nếu có một số người nào nghĩ được như vậy, chắc chắn họ cũng sẽ cho rằng đó là một vấn đề rất nhỏ. Sau đó, họ sẽ nói, hãy nhìn vào những thay đổi, và nhìn vào những kết quả đã được tạo ra.

Trong vòng hai năm sau khi ông ấy nghỉ hưu, cả tỷ lệ giới thiệu sản phẩm mới và sự thành công của sản phẩm trên thị trường tuột dốc không phanh. Không có gì đột ngột xảy ra. Sự thụt lùi này gia tăng nhanh chóng. Đầu tiên, dường như không ai nhận chú ý đến chúng. Sau một năm, chỉ có nhà điều hành cấp cao nhất nhấn mạnh đến những điều xảy ra đến từ bên ngoài công ty. Nhưng các nhà điều hành khác lại không quan tâm đến những gì ông ấy nói.

Đây là những hành động tiếp theo của tôi. Một số quy định trong văn hoá bộ phận không tương ứng với những thay đổi đã được tạo ra. Nhưng những mâu thuẫn này chưa bao giờ được mang ra đối chiếu, đánh giá. Chỉ cần bộ phận GM và chương trình thay đổi làm việc ngày đêm để củng cố các hoạt động thực

tế thì toàn bộ các công cuộc này sẽ áp đảo những ảnh hưởng của nền văn hoá doanh nghiệp. Nhưng khi GM rời đi và chương trình thay đổi kết thúc thì nền văn hoá cũ sẽ lại xác lập lại chính nó.

Giá trị cơ bản của tổ chức đó – giá trị được xây dựng trong thời kỳ đầu của doanh nghiệp – là "việc phát triển kỹ thuật của chúng ta sẽ giải quyết được mọi vấn đề". Giống như nhiều nền văn hoá doanh nghiệp khác, ý tưởng này không bao giờ được tuyên bố hoặc ghi chép trang trọng. Khi được đối chiếu với niềm tin, hầu hết mọi người đều thừa nhận rằng nó không hoàn toàn đúng. Nhưng nếu để các nhà quản lý uống ba hoặc bốn cốc bia và sau đó lắng nghe những gì họ nói, bạn sẽ nghe được rất nhiều điều như: "việc phát triển kỹ thuật của chúng ta sẽ giải quyết được tất cả mọi điều".

Bởi giá trị cốt lõi này không hoàn toàn mâu thuẫn với công cuộc thay đổi nên cả hai đều cùng tồn tại dù không hoàn toàn thoải mái. Những hoạt động mới đòi hỏi tập trung đầu tiên và hàng đầu đến khách

hàng. Giá trị cốt lõi có thể hướng doanh nghiệp đến thẳng kỹ thuật. Mục đích của những hoạt động mới là nhằm giúp tổ chức phát triển nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh của mình. Và giá trị cốt lõi đó phải dịch chuyển theo nhịp độ mà sự phát triển kỹ thuật nội bộ hợp lý.

Một số người nhạy cảm với văn hoá có thể nhận thấy được sự căng thẳng này đối với tổ chức. Nhưng bởi vì sự mâu thuẫn này không rõ ràng nên hầu như mọi người đều không nhận thấy bất cứ điều gì khác lạ. Sự phổ biến tầm nhìn, sự củng cố nhờ quản lý, sự đánh giá hiệu quả thay đổi và rất nhiều ảnh hưởng khác được làm cho vững mạnh bởi chính những hành động mới. Bạn có thể sẽ nghe thấy sự tự khẳng định lại mình của văn hoá cơ bản: "Vâng, nhưng, a ha, a ha, kỹ thuật, a ha, a ha."

Bởi vì không có ai đối diện với vấn đề này, hoặc một ít nếu bất kỳ nỗ lực nào được tạo ra để giúp những hoạt động mới phát triển những rễ bám sâu hơn, một số những người sẽ thật sự thấm nhuần văn hoá

nền tảng hoặc đủ mạnh để có thể thay thế nó. Những chiếc rễ còn nông, chưa bám sâu vào lòng đất sẽ đòi hỏi phải được tưới nước liên tục. Chỉ cần GM và các đại lý khác tưới nước, chăm sóc cho những chiếc rễ đó hàng ngày, mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp. Thiếu sự tập trung chú ý đó, tất cả mọi hoạt động của công ty sẽ khô héo, lụi tàn và chết đi. Những cây còn lại đã bị cắt, trừ những cây đã bám rễ sau, sẽ bị thay thế.

Trong sáu tháng nghỉ ngơi của GM, các nhà quản lý bắt đầu thường xuyên đưa ra các câu hỏi về các ưu tiên doanh nghiệp và hoạt động quản lý. Những bằng chứng về kỹ thuật kém không tồn tại, nhưng mọi người nói: "Tôi sợ rằng chúng ta đã lờ đi tất cả những vấn đề kỹ thuật của mình. Nếu chúng ta làm như vậy quá lâu, chúng ta thật sự sẽ gặp rắc rối". Các cuộc họp giữa bộ phận kỹ sư, marketing, bán hàng và khách hàng có thể gây ra nhiều tranh cãi. Các kỹ sư dành quá nhiều thời gian cho những ủy ban bên ngòai nhóm của mình, họ đã đánh mất giới hạn của chính mình". Một đối thủ cạnh tranh vốn đứng thứ 7 trong nhóm 10 công ty có hiệu quả công việc cao

nhất bỗng trở thành tiêu chuẩn để so sánh. "Gần đây, tôi nghe được rằng họ đầu tư cho mỗi nhân viên nhiều hơn chúng ta 20% đối với việc nghiên cứu và phát triển. Chúng ta cũng cần phải làm điều gì đó cho vấn đề này."

Trong vòng 12 tháng GM nghỉ ngơi, đã có hàng tá cách thức điều khiển kinh doanh của các tổ chức được thực hiện. Một vài sự thay đổi này được các nhà quản lý cấp cao thảo luận và phê chuẩn. Còn các nhà điều hành cấp cao chỉ đưa ra những sự ủng hộ ngầm. Trong vòng 24 tháng, một số hoạt động đã quay ngược trở lại thời điểm xuất phát của cách đó 5 năm. Ngay sau đó, những vấn đề hoạt động chính đầu tiên bắt đầu xuất hiện.

TẠI SAO VĂN HÓA LẠI CÓ SỨC MẠNH

H: Làm thế nào một nhóm các nhà điều hành cấp cao thông minh lại có thể để cho những điều như thế này xảy ra.

T: Bởi vì chương trình đào tạo kỹ sư điện, chương trình MBA và những cố vấn doanh nghiệp của họ không dạy họ nhiều về văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt là sức mạnh ảnh hưởng của nó đến cách cư xử. Sống trong một công ty có thừa sự quản lý và thiếu sự điều hành có thể giúp củng cố thêm những điểm mù này, bởi vì văn hóa (và tầm nhìn) có xu hướng trở thành lãnh địa của sự lãnh đạo, cũng như cấu trúc (và hệ thống) là những công cụ quản lý.

Văn hóa là những chuẩn mực cư xử và những giá trị chung trong một nhóm người. Chuẩn mực cư xử là cách thức hoạt động chung hoặc phổ biến trong một nhóm người và điều này rất "kiên cố" bởi vì các thành viên trong nhóm có xu hướng cư xử theo cách sẽ dạy cho những cách thức hành động này cho những thành viên mới, tặng thưởng cho những người thích nghi với chúng và phạt những người không. Giá trị chung là những mục tiêu và mối quan tâm quan trọng được chia sẻ bởi hầu hết mọi người trong nhóm, điều sẽ tạo nên phong cách của cách cư

xử của nhóm và nó sẽ tồn tại bền vững qua thời gian ngay cả khi những thành viên của nhóm đã thay đổi.

Trong một công ty lớn, người ta thấy rằng một số quyền lực xã hội – cái được gọi là văn hóa doanh nghiệp – tác động tới tất cả mọi người và một số những thứ khác chỉ tác động riêng biệt đến một nhóm nhỏ (ví dụ như văn hóa marketing, văn hóa văn phòng Detroit). Dù mức độ hay vị trí như thế nào, văn hóa vẫn rất quan trọng bởi vì nó có tác động mạnh mẽ đến cách cư xử của con người, bởi thay đổi nó là điều rất khó khăn và bởi vì nó gần như vô hình nên việc nhận diện (address) trực tiếp nó là khá khó khăn. Nhìn chung, những giá trị được chia sẻ, điều ít biểu hiện ra ngoài nhưng lại tồn tại thâm căn cố đế trong nền văn hóa, lại khó thay đổi hơn những chuẩn mực cư xử. (Xem hình 1).

Khi những hoạt động mới được đưa vào trong một công cuộc thay đổi nhưng lại không phù hợp với nền văn hóa, chúng sẽ trở thành điều kéo tụt sự phát triển của văn hóa. Sự thay đổi trong một nhóm làm

việc, một phòng ban hoặc toàn bộ công ty có thể sẽ không thể được hoàn thiện, thậm chí sau cả nhiều năm thay đổi, bởi vì những phương pháp mới không được thả neo vững chắc trong các nhóm giá trị và chuẩn mực.


Bảng 10.1: Các ví dụ về thành phần của văn hóa doanh nghiệp

Để hiểu được tại sao văn hóa lại quan trọng như vậy, hãy xem xét viễn cảnh sau. Bạn tốt nghiệp cao đẳng, đang tìm việc và nhận được ba lời mời. Một trong ba công ty này rất nhiệt tình với bạn và bạn cảm thấy thoải mái với nhân viên tại công ty đến mức bạn quyết định làm việc ở đó. Là một thanh niên 21 tuổi ngây thơ, bạn cho rằng mình được tuyển chọn là bởi hồ sơ, thành tích, kỹ năng, giá trị cá nhân và sự giữ lời hứa của mình. Bạn cũng cho rằng bạn chọn công ty, theo khía cạnh khách quan, bởi vì đó là một

doanh nghiệp tuyệt vời. Nhưng bạn hầu như đã quên mất một tiêu chuẩn quan trọng nhất: văn hóa.

Có rất ít người tuyển dụng bạn nói với bạn: "Một trong những lý do quan trọng khiến chúng tôi tuyển dụng anh là vì chúng tôi nghĩ rằng anh sẽ phù hợp với chúng tôi, rằng anh sẽ chia sẻ những giá trị và niềm tin của chúng tôi, và anh sẽ dễ dàng hòa nhập được với những chuẩn mực của chúng tôi". Có thể, họ không nói điều này bởi họ không ý thức được việc họ áp dụng văn hóa mạnh mẽ như thế nào vào việc tuyển dụng. Khi chấp nhận lời mời làm việc của họ, bạn cũng hầu như quên mất sự nặng nhẹ mà bạn đặt vào việc phù hợp với giá trị của công ty. Kết quả ròng là bạn và có thể cả những đồng nghiệp được tuyển dụng cùng bạn đều đã ứng tuyển vào cái được gọi là "sự xã hội hóa" – sự ghi nhớ những chuẩn mực và giá trị của công ty.

Trong suốt năm làm việc đầu tiên, bạn háo hức hoàn thành tốt mọi việc và rất nhanh nhạy đối với những cách thức mà khiến mọi người được chấp nhận và

được thăng tiến. Miễn là những hành động đó không quá ngu xuẩn hoặc thiếu đạo đức, còn lại bạn đều cố gắng để thực hiện chúng. Thông thường, những bài học lớn không đến trong một buổi đào tạo hay một cuốn cẩm nang dành cho nhân viên mới. Ngày mà ông chủ của bạn không coi trọng hoặc phá hủy những điều bạn làm – đó chính là điều tác động đến bạn. Khi bạn nói điều gì đó tại một buổi họp và một sự im lặng bao trùm lên tất cả - đó chính là điều tác động đến bạn. Khi một người thư ký lâu năm hơn bạn gọi riêng bạn ra và chỉ cho bạn những hành động phá hoại – đó chính là điều có tác động đến bạn. Kết quả ròng là bạn học và đồng hóa được văn hóa của công ty.

Hai mươi năm tiếp theo, cứ 13 đến 15 tháng bạn lại được thăng tiến một lần. Trong suốt thời gian này, văn hóa công ty đã trở thành một phần bản năng của bạn. Trên thực tế, một trong những lý do khiến bạn được thăng chức đó là vì bạn phù hợp và hòa đồng được với những người quyết định sự thăng tiến. Sau đó một thời gian, dù có thể bạn không biết hoặc

không ý thức được điều đó, nhưng bạn đang dạy cho những nhân viên mới của mình về nền văn hóa của công ty. Trên thực tế, vào tuổi 50, là một nhà quản lý cấp cao, bạn có thể hầu như quên đi nền văn hóa của công ty. Bạn đã sống trong nó quá lâu, và thấy rằng nó phù hợp với bạn ngay từ đầu và nó là không gian của bạn như nước đối với cá. Bởi vì nó luôn vô hình nên dù nó ảnh hưởng rất lớn đến bạn, nhưng bạn vẫn không nghĩ đến nó. Cá có được không khí và thức ăn từ nước. Tương tự, bạn nhận được những điều thoải mái có thể dự đoán được, sự củng cố vững chắc tích cực và sự gắn bó mạnh mẽ với công ty thông qua văn hóa của nó.

Ở mức độ lớn hơn, hầu hết mọi người trong thế hệ của bạn trong cùng một doanh nghiệp đều có chung một mức độ kinh nghiệm. Hầu hết những người này đều được tuyển dụng vì sự phù hợp với nền văn hóa doanh nghiệp. Hầu hết đều có hàng trăm hoặc hàng nghìn giờ kinh nghiệm với những chuẩn mực và giá trị đã được dạy và củng cố. Và ngày nay, hầu hết bọn

họ đều đang dạy lại nhân viên mới trẻ hơn những điều đó.

Vì thế, văn hóa có sức mạnh bởi ba lý do chính sau:

1. Các cá nhân được tuyển dụng và "truyền giáo" rất tốt.

2. Văn hóa thể hiện chính nó thông qua hành động của hàng trăm hoặc hàng nghìn con người.

3. Tất cả những điều này xảy ra mà không cần phải suy tính có ý thức nhiều và do đó, nó rất khó thay đổi hoặc thậm chí là thảo luận.

Các nhà tư vấn, những người bán hàng và những người khác thường trực tiếp tiếp cận các tổ chức, mà không cần phải là nhân viên, biết rõ làm thế nào mà nền văn hóa có thể tác động đến bên ngoài ý thức của con người, thậm chí cả những khía cạnh vô hình, khác thường của nền văn hóa. Tôi vẫn nhớ khi tôi đi vào một công ty xuất bản lớn cách đây 20 năm và nhận thấy rằng có đến 8 trong 11 nữ nhân viên văn phòng cấp cao có chiều cao dưới 1m70 (người sáng

lập công ty có chiều cao 1m67). Khi tôi nói điều này trong một nhận xét không chuẩn bị trước, điều mà chắc chắn rằng sẽ không bị phản đối, những người khác trong phòng nhìn tôi như thể tôi là người ngoài hành tinh vậy. Một công ty lớn khác, nơi sản phẩm chính đầu tiên được tung ra và nơi sự an toàn là nỗi ám ảnh trong suốt hơn một thế kỷ qua, tôi nhận thấy rằng tất cả các nhà điều hành đi lên hoặc xuống cầu thang bám chặt lấy tay vịn cầu thang như thể họ đã 99 tuổi.

Bởi vì văn hóa doanh nghiệp sử dụng hình thức ảnh hưởng này nên những phương pháp mới được tạo ra trong một công cuộc tái kỹ thuật, tái cấu trúc hoặc một cuộc mua lại đều phải được thả neo trong đó, nếu không chúng có thể sẽ rất dễ thất bại hoặc sẽ thụt lùi thật sự.

KHI NHỮNG HOẠT ĐỘNG MỚI ĐƯỢC CẤY GHÉP TRÊN NỀN VĂN HÓA CŨ

Trong rất nhiều cuộc thay đổi, vấn đề cốt lõi của một nền văn hóa xưa cũ không phải là sự không phù hợp

với tầm nhìn mới, mặc dù một số những chuẩn mực nhất định đúng là thật sự không phù hợp. Trong trường hợp đó, thách thức đặt ra là cấy ghép những hoạt động mới nên trên những gốc rễ cũ và loại bỏ những miếng ghép không ăn khớp.

Đối với một nhà máy dẫn đầu trong lĩnh vực thiết bị công nghiệp, thái độ "khách hàng là thượng đế" luôn luôn phải là trung tâm của nền văn hóa. Trong suốt những năm đầu tiên, những hoạt động xung quanh thái độ này được tạo ra bởi nhà sáng lập và tất cả mọi nhân viên đều làm theo. Giữa thế kỷ XX, sau khi nhà sáng lập mất một thời gian dài và tổ chức đã có hàng trăm năm lịch sử trong việc giúp đỡ khách hàng, các nhà quản lý cấp cao quyết định chuyển sự nhận thức này thành một thủ tục rõ ràng, điều mà có thể dễ dàng dạy cho số lượng nhân viên đang ngày càng tăng lên. Năm 1980, những thủ tục này được viết thành 6 cuốn sách, mỗi cuốn dày khoảng 7,6 cm. Tại thời điểm đó, "hành động theo cuốn sách" là thói quen "thâm căn cố đế" và là chuẩn mực của nền văn hóa công ty.

Năm 1983, một CEO mới đã tiến hành thành công công cuộc thay đổi công ty. Đến năm 1988, những cuốn cẩm nang thủ tục cũ này không còn được sử dụng nữa, thay vào đó là những thủ tục ít quy tắc hơn và một loạt hành động "khách hàng là thượng đế" được tạo ra trên nhiều khía cạnh hơn trong thập niên 1980. Nhưng vị CEO nhận ra rằng dù cuốn cẩm nang thủ tục cũ không còn ở trên bàn làm việc của mọi người nhưng nó thật sự vẫn tồn tại rất sâu sắc trong văn hóa doanh nghiệp. Vì thế, dưới đây là những gì ông ấy đã thực hiện.

Khi tiến hành các giai đoạn trong bài nói chính của mình tại buổi họp các nhà quản lý thường niên, ông có ba nhân viên điều chỉnh các cuốn sách quy định cũ này bên cạnh bục thuyết giảng. TRong bài thuyết trình của mình, ông thường nói những điều như sau:

Những cuốn sách này đã phục vụ chúng ta thật hoàn hảo trong suốt nhiều năm qua. Chúng đã soạn ra cho chúng ta kinh nghiệm và sự thông thái đã được phát triển qua nhiều thập kỷ và khiến chúng trở nên có

ích cho tất cả chúng ta. Tôi chắc chắn rằng hàng nghìn khách hàng của chúng ta đều có được những lợi ích thật sự to lớn từ chính những cuốn sách này.

Trong vài thập kỷ qua, ngành công nghiệp của chúng ta đã thay đổi theo nhiều hướng thật sự quan trọng. Nơi mà trước đó chỉ từng có hai đối thủ cạnh tranh lớn thì ngày nay chúng ta có sáu. Nơi mà trước đây một thế hệ sản phẩm được sản xuất ra hai thập kỷ một lần thì ngày nay đã được cắt giảm xuống còn gần 5 năm. Nơi mà trước đây khách hàng cảm thấy hài lòng khi họ nhận được sự trợ giúp từ chúng ta trong vòng 48 tiếng, còn bây giờ họ mong chờ nhận được sự trợ giúp trong một ca làm việc 8 tiếng.

Trong hoàn cảnh mới này, những cuốn sách cũ tuyệt vời của chúng ta bắt đầu cho thấy "tuổi tác" của chúng – chúng không còn phục vụ khách hàng hoàn hảo nữa. Chúng không giúp chúng ta thích nghi tốt đối với những điều kiện thay đổi. Chúng kéo chúng ta tụt lùi trở lại. Bằng chứng đầu tiên mà chúng ta nhìn thấy đối với sự trì hoãn này là vào cuối thập

niên 1970. Mặc dù chúng ta vẫn tiếp tục cố gắng làm đúng mọi việc, nhưng những người mua hàng của chúng ta không hiểu được theo cách đó, và điều đó bắt đầu thể hiện trong kết quả tài chính của chúng ta.

Năm 1983, chúng ta quyết định phải làm một điều gì đó đối với vấn đề này – không chỉ bởi vì kết quả kinh tế dsường như quá nghèo nàn mà còn bởi vì đã quá lâu rồi chúng ta không còn làm và làm tốt những gì chúng ta muốn nữa: phục vụ nhu cầu của khách hàng theo cách thật sự ấn tượng. Chúng ta kiểm tra lại những yêu cầu của khách hàng và ba năm gần đây, chúng ta đã tạo ra hàng tá những hoạt động mới để tiếp cận những nhu cầu này. Và trong quá trình này, chúng ta đặt những anh chàng này (chỉ vào những cuốn sách) sang một bên.

Theo tôi, tất cả chúng ta đều luôn lo sợ về việc liệu mình có đang làm mọi việc đúng hay không. Bây giờ, các bằng chứng đã khá rõ ràng.

Ông ấy tiếp tục nói rất lâu về điều này để xem xét lại những phiếu điều tra ý kiến khách hàng, điều thể

hiện cả tỷ lệ tăng trưởng và mối liên kết rõ ràng giữa những tỷ lệ này với những hoạt động mới.

Vì thế, tôi nghĩ rằng chúng ta sắp có được một di sản của chính mình, mặc dù điều kiện cạnh tranh là rất khốc liệt. Hôm nay, tôi dành thời gian để nói chuyện với các bạn vì một số nguyên nhân sau. Tôi biết rằng một số người trong các bạn, đến làm việc cho công ty trong vòng hai năm gần đây, những người nghĩ rằng những cuốn sách ở kia chỉ là một trò đùa, một thái độ vô cùng bàng quan, quan liêu. Tôi muốn các bạn biết rằng chúng đã phục vụ công ty này trong suốt nhiều năm. Tôi cũng biết rằng rất nhiều người trong phòng này rất ghét nhìn thấy những cuốn sách này được thực hiện. Có thể các bạn không thừa nhận điều đó nhưng trong chính thâm tâm của các bạn, các bạn sẽ cảm nhận thấy điều đó. Hôm nay, tôi muốn các bạn cùng tôi nói lời tạm biệt với những cuốn sách này. Chúng đã như một người bạn lâu cũ, đã ra đi sau khi sống một cuộc đời thật sự tươi đẹp. Chúng ta cần cảm ơn sự đóng góp của anh ấy đối với cuộc sống của chúng ta.

Bài nói chuyện kéo dài 30 phút. Giọng điệu hoàn toàn mang tính tán dương, ca tụng. Ở đây, chúng ta gặp một người đàn ông đang nỗ lực trân trọng chôn cất những điều lệ xưa cũ và đảm bảo rằng sự thay thế mới sẽ được kết nối vững chắc với những giá trị cốt lõi của nhóm. Bán cầu phân tích trong não của chúng ta gặp rắc rối đối với việc nhận ra nhu cầu đối với những điều này. Nếu chúng ta chỉ thực hiện phân tích những điều đó, thì bài nói chuyện đó thật sự không cần thiết. Nhưng con người là loài có cảm xúc và chúng ta lờ đi những sự thật nguy hiểm đó.

Từ những gì tôi thấy, bài nói chuyện đó và những phương pháp hỗ trợ theo sau thật sự đã rất thành công. Một hành động gần như tâm phục khẩu phục "thực hiện theo cuốn sách", đặc biệt là giữa những nhân viên lâu năm, đã được thay thế bởi sự ủng hộ những hoạt động mới nhạy cảm hơn. Đó thật sự không phải là một thành tích nhỏ.

Trong những thập niên tiếp theo, tôi nghĩ rằng chúng ta cần phải thực hiện nhiều hơn nữa những cuộc cải

cách văn hóa theo kiểu này. Sự tăng trưởng toàn cầu của các doanh nghiệp đã mang đến sự đa dạng đối với vấn đề. Những công ty con mới ở Hàn Quốc (hoặc Nga) không có chung một định hướng khách hàng (hoặc sự quan tâm đối với giá cả) như nhu cầu đối với tầm nhìn doanh nghiệp. Vấn đề ở đây không phải là những công ty ở nước ngoài này mang tính phi khách hàng (hay phi giá cả) và giải pháp cũng không phải là nỗ lực để tái tạo một New York ở Seoul. Thách thức ở đây là ghép những giá trị chủ chốt vào trong nền văn hóa trước đó.

Ngày nay, tôi cho rằng không có nhiều công ty có thể thực hiện tốt công việc này. Chúng ta thường lờ đi cả những chuẩn mực lẫn giá trị hoặc tự trở thành một nền văn hóa "hoàng đế thống trị", áp đặt các hoạt động xuống đến tất cả mọi người.

KHI NHỮNG HOẠT ĐỘNG MỚI THAY THẾ CHO NỀN VĂN HÓA CŨ

Thả neo một nhóm những hoạt động mới vào một văn hóa khi mà những phương pháp cũ đã tồm tại

bền bỉ cùng nhân tố cốt lõi của nền văn hóa đó là điều rất khó khăn. Khi chúng không như vậy thì những thách thức lại có thể trở nên lớn hơn.

Hãy lấy ví dụ một tổ chức được thành lập năm 1928. Trải nghiệm chủ chốt xây dựng nên nền văn hóa của tổ chức là Sự Trì Trệ Lớn, và kết quả là, những chuẩn mực và giá trị bảo thủ - nếu không risk-averse – sẽ nhanh chóng thấm vào trong công ty. Khi công ty gặp khó khăn vào cuối những năm 1980 và nhóm các nhà quản lý chop bu mới tiến hành những thay đổi trên quy mô lớn, áp lực giữa những hành động mạo hiểm và nền văn hóa cũ vô cùng to lớn. Thậm chí, ngay cả sau khi nhà quản lý tối cao tuyên bố ủng hộ 100% cho phương pháp mới và hàng loạt bằng chứng chứng minh rằng những hoạt động mới có hiệu quả thì nền văn hóa cũ vẫn kiên quyết không chịu thoái vị, đặc biệt là trong một bộ phận nào đó của công ty.

Những nhà quản lý này đã phải làm gì?

1. Họ nói rất nhiều về việc hiệu quả được nâng cao là có liên quan đến những hoạt động mới của họ.

2. Họ nói rất nhiều về việc khi nền văn hóa cũ xuất hiện, nó đã phục vụ cho tổ chức tốt như thế nào, nhưng tại sao bây giờ nó không còn hữu dụng nữa.

3. Họ đưa ra những chương trình nghỉ hưu sớm rất thú vị cho những người trên 55 tuổi và sau đó nỗ lực làm việc để thuyết phục những người bám chặt nền văn hóa cũ không rời.

4. Họ đảm bảo gấp hai lần rằng việc tuyển dụng nhân viên mới sẽ không trang trọng và hình thức dựa theo những chuẩn mực và giá trị cũ.

5. Họ nỗ lực hết mình không phải đề bạt thăng chức cho một người mà không đánh giá những hoạt động mới theo bản năng.

6. Họ đảm bảo rằng ba ứng cử viên cho vị trí CEO mới không hề có một chút nền văn hóa của kỷ nguyên Trì Trệ nào trong tim.

Thậm chí với tất cả những nỗ lực này, việc xóa bỏ một nền văn hóa cũ và tạo ra một cái mới vẫn thật sự là điều rất khó khăn. Những giá trị được chia sẻ và những chuẩn mực nhóm tồn tại rất bền bỉ, đặc biệt là đối với những người thuộc thế hệ trước (xem hình 1). Khi những giá trị được chia sẻ được tạo nên bởi những con người giống nhau trong một tổ chức, việc thay đổi nền văn hóa có thể phải đòi hỏi thay đổi tất cả mọi người. Thậm chí, ngay cả khi tất cả mọi người đều phù hợp với tầm nhìn mới, nếu giá trị được chia sẻ là sản phẩm của nhiều năm trải nghiệm trong một tổ chức thì việc tạo ra bất kỳ thay đổi mới nào cũng đều cần thời gian để có được những trải nghiệm khác.

Và đó chính là lý do vì sao thay đổi nền văn hóa thường được thực hiện vào giai đoạn cuối của một công cuộc thay đổi chứ không phải là giai đoạn đầu.

VIỆC THAY ĐỔI VĂN HÓA PHẢI DIỄN RA CUỐI CÙNG, CHỨ KHÔNG PHẢI ĐẦU TIÊN

Một trong những lý thuyết về sự thay đổi được truyền bá rộng rãi trong suốt 15 năm qua có thể được tóm gọn lại như sau: Chướng ngại vật lớn nhất để tạo ra thay đổi trong một nhóm chính là văn hóa. Vì thế, bước đầu tiên trong một công cuộc thay đổi lớn là thay đổi những chuẩn mực và giá trị. Sau khi văn hóa được thay đổi, phần còn lại của công cuộc thay đổi sẽ trở nên khả thi và dễ thực hiện hơn.

Tôi đã từng tin vào mô hình này. Nhưng tất cả những gì tôi đã chứng kiến trong suốt hơn một thập kỷ qua đã cho tôi biết điều đó hoàn toàn là sai lầm.

Văn hóa không phải là một thứ gì đó mà bạn có thể dễ dàng bóp nặn, điều khiển. Những nỗ lực nắm bắt và biến đổi nó sang một hình dạng mới sẽ không bao giờ có hiệu quả bởi vì bạn không bao giờ có thể nắm bắt được nó. Bạn chỉ có thể tiến hành thay đổi văn hóa sau khi đã thay đổi thành công những hành động của con người, sau khi những hành động mới tạo ra lợi ích cho nhóm trong một khoảng thời gian, và sau khi mọi người nhận thấy mối liên hệ giữa những

hành động mới với sự cải tiến của kết quả công việc. Vì vậy, phần lớn các cuộc thay đổi văn hóa diễn ra vào giai đoạn 8 chứ không phải 1.

Điều này không có nghĩa rằng sự nhạy cảm đối với các vấn đề văn hóa là không cần thiết trong những giai đoạn đầu của công cuộc thay đổi. Bạn càng hiểu nền văn hóa đang tồn tại tốt bao nhiêu, bạn càng dễ dàng có thể tìm ra được cách để nâng cao mức độ cấp bách, tạo ra đội hướng dẫn, xây dựng một tầm nhìn... bấy nhiêu. Điều này cũng không có nghĩa rằng thay đổi hành động không phải là phần chủ chốt trong những giai đoạn đầu của công cuộc thay đổi. Ví dụ, trong bước 2, bạn nỗ lực thay đổi thói quen và tạo ra nhiều nhóm làm việc trong một đội hướng dẫn. Điều này cũng không có nghĩa rằng việc thay đổi thái độ không phải là một phần trong bước 1, nơi sự hài lòng bị tấn công. Nhưng sự thay đổi giá trị và chuẩn mực hầu hết đều chỉ thật sự xảy ra ở bước cuối cùng của quá trình. Vì thế, nếu một bước của vòng quay thay đổi trong một công cuộc thay đổi lớn phù hợp với một dự án tái kỹ thuật trong phòng ban

X, dự án đó sẽ kết thúc với một công cuộc để thả neo công việc vào trong văn hóa phòng ban.

Quy tắc hữu hiệu: Bất cứ khi nào bạn biết đến một công cuộc tái kỹ thuật, tái cơ cấu hoặc thay đổi chiến lược mà bước đầu tiên của nó là "thay đổi văn hóa", bạn có thể tin rằng công cuộc đó đang tiến bước trên con đường lầm lạc.

Cả công cuộc thay đổi thái độ lẫn hành động đều được bắt đầu sớm trong một quá trình thay đổi. Những thay đổi này sau đó tạo ra những thay đổi trong hoạt động điều sẽ giúp tổ chức tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn với mức giá phải chăng hơn. Nhưng chỉ đến bước cuối cùng của vòng quay thay đổi, điều này mới có thể thả neo được vào trong nền văn hóa.

Thả neo sự thay đổi trong một nền văn hóa

- Tiến hành sau cùng, không phải đầu tiên: Tất cả mọi sự thay đổi những chuẩn mực và giá trị chia sẻ đều đến vào giai đoạn cuối của quá trình thay đổi.

- Phụ thuộc vào kết quả: Những phương pháp mới chỉ có thể được đưa vào nền văn hóa sau khi chúng thể hiện rõ ràng được rằng chúng hiệu quả và tốt hơn tất cả những phương pháp cũ.

- Đòi hỏi sự giới thiệu nhiều: Thiếu sự ủng hộ và chỉ dẫn trực tiếp, mọi người thường chỉ miễn cưỡng thừa nhận giá trị và tính hiệu quả của những hoạt động mới.

- Có thể liên quan đến cả sự thay thế nguồn nhân lực: Đôi khi, cách duy nhất để thay đổi một nền văn hóa là thay đổi những nhân vật chủ chốt.

- Đưa ra quyết định dựa trên những sự kế nhiệm phù hợp: Nếu quá trình kế nhiệm không được thay đổi để phù hợp với những hoạt động mới, nền văn hóa cũ vẫn sẽ tiếp tục khẳng đinh bản thân.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều trường hợp Hơn một thập kỷ qua, tôi đã gặp rất nhiều trường hợp trong đó trưởng phòng nhân sự được ủy thác nhiệm vụ "thay đổi nền văn hóa" của tổ chức mà không cần

phải có một quá trình thay đổi toàn bộ hoặc thay đổi tổ chức bằng một dự án hoạt động hoàn toàn độc lập hoặc vượt hơn hẳn những công cuộc thay đổi lớn hơn. Ví dụ, những nhà quản lý nhân sự đó đã nỗ lực hết mình trong nhiều năm để tạo ra một điều gì đó có ích. Họ sẽ đưa ra những tuyên bố về giá trị chung hoặc chuẩn mực nhóm. Họ sẽ tổ chức các cuộc họp để thông báo những thông tin này. Đôi khi, họ sẽ tiến hành một chương trình đào tạo để "dạy" những giá trị này. Nhưng là những người điều hành, vai trò và vị trí của họ tương đối nhỏ để có thể giới thiệu một công cuộc thay đổi lớn có thể tác động tới toàn bộ tổ chức. Và quan điểm cơ bản của kế hoạch – để đạt được và tác động định hình nền văn hóa – không thể tạo ra sự thật sự thành công ngay từ giai đoạn khởi đầu.

Một số người gạt bỏ những trường hợp này và một số người lại kết hợ với chúng. Nhưng tôi nhận thấy rằng những nhà điều hành này thường là những cá nhân thông minh, tận tâm và chăm chỉ. Những thất bại của họ cho chúng ta biết về những khó khăn lớn

lao trong việc thay đổi nền văn hóa doanh nghiệp nhiều hơn về bản thân họ. (Xem hình 2, tóm tắt những nhân tố chủ chốt trong việc thả neo sự thay đổi văn hóa.)

Bởi vì sự thay đổi đó quá khó để thực hiện đến mức quá trình thay đổi phải có tám bước thay vì hai hoặc ba, cho nên nó thường mất rất nhiều thời gian và đòi hỏi sự lãnh đạo từ rất nhiều người.

PHẦN 3: NHỮNG HỆ QUẢ ĐỂ LẠI CHO THẾ KỶ XXI

MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA TƯƠNG LAI

Tỷ lệ thay đổi trong thế giới kinh doanh sẽ không bao giờ còn giảm nữa. Dù thế nào, sự cạnh tranh trong hầu hết các ngành công nghiệp cũng sẽ tăng trong những thập kỷ tới. Tất cả các doanh nghiệp trên toàn thế giới sẽ phải đối mặt với những mối nguy hiểm lớn và cả những cơ hội tuyệt vời, được điều khiển bởi sự toàn cầu hóa nền kinh tế cùng với những xu hướng công nghệ và xã hội liên quan.

Một tổ chức điển hình của thế kỷ XXI không được vận hành tốt trong một môi trường thay đổi nhanh chóng. Cấu trúc, hệ thống, các hoạt động và nền văn hóa

Nếu như sự thay đổi môi trường tiếp tục tăng lên, như nhiều người dự đóan, tổ chức tiêu chuẩn điển hình của thế kỷ XXI cũng sẽ không hề tồn tại như lòai khủng long.

Vậy tổ chức thành công trong thế kỷ XXI sẽ như thế nào?

Cảm nhận kiên định về sự cấp bách

Một công cuộc thay đổi trên quy mô lớn không bao giờ có thể thành công trừ khi sự tự thỏa mãn trong chính tổ chức của nó thấp. Một tỷ lệ cấp bách cao giúp ích rất nhiều trong việc hòan thành tất cả các bước trong một quá trình thay đổi. Nếu tỷ lệ thay đổi các yếu tố bên ngòai tiếp tục tăng lên, thì tỷ lệ cấp bách của một tổ chức thành công trong thế kỷ XXI sẽ luôn ở mức độ từ trung bình cho đến cao. Mô hình bình lặng hoặc tự thỏa mãn trong một thời gian dài được bổ sung bằng những quãng thời gian nhiệt tình, sôi nổi ngắn ngủi của thế kỷ XXI sẽ không hiệu quả.

Một tỷ lệ cấp bách cao không ngụ ý sự hỏang loạn, lo lắng hay sợ hãi trong hiện tại. Nó có nghĩa đó là mộ trạng thái mà trong đó sự tự thỏa mãn dường như không còn tồn tại, nơi tất cả mọi người tìm kiếm cả những cơ hội lẫn rắc rối, và nơi mà chuẩn mực có nghĩa là "làm ngay bây giờ".

Việc duy trì tỷ lệ cấp bách sẽ đòi hỏi, đầu tiên và trên hết, những hệ thống thông tin kết quả, điều mà sẽ mang lại những kết quả tốt hơn nhiều so với những gì chúng ta thường nhìn thấy hôm nay. Truyền thống thông báo các dữ liệu tài chính kế toán đến cho một số người trong một tháng hoặc một quý sẽ trở thành dĩ vãng. Mọi người thường sẽ cần đến những dữ liệu về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhân viên, nhà cung cấp, cổ đông, sự phát triển công nghệ và các kết quả tài chính. Những hệ thống thông tin như thế này không thể được tạo ra, như một số hệ thống hiện nay, để làm cho tổ chức hoặc các đơn vị nhỏ của nó trông đẹp đẽ. Nó cần được tạo ra để cung cấp những thông tin trung thực và thẳng thắn, đặc biệt là về kết quả công việc.

Trong những thập kỷ trước, rất nhiều tổ chức đã thực hiện các bước quan trọng để tạo ra những hệ thống phản hồi kết quả này. Đặc biệt, thông tin về sự hài long của khách hang sẽ được thu thập chính xác hơn, thường xuyên hơn và thực hiện với nhiều người hơn. Tương tự, các nhà quản lý sẽ thật sự gặp mặt

khách hàng, đặc biệt là những khách hàng cảm thấy bất bình hoặc tức giận, thường xuyên hơn. Tất cả những điều này đều rất tốt, song chúng ta còn một chặng đường dài phía trước phải đi. Nhân viên trong các tổ chức ngày nay vẫn nhận được quá ít thông tin về kết quả công việc của họ, của nhóm hoặc phòng ban của họ, và thậm chí là cả của tổ chức.

Để có thể vừa tạo ra những hệ thống như thế này vừa sử dụng chúng hiệu quả, nền văn hóa doanh nghiệp trong thế kỷ XXI cần phải thường xuyên đánh giá và coi trọng những thảo luận thẳng thắn hơn những gì họ vẫn làm hôm nay. Những chuẩn mực văn hóa gắn liền với cách cư xử lễ phép và cách giao tiếp xã giao cũng như việc "thay đổi thông tin" cũng sẽ phải thay đổi. Nút điều chỉnh kênh đối thoại thẳng thắn cũng phải được rời đi.

Đối với những người đang sống trong những tổ chức không có hy vọng đối với sự nghiệp của họ và với những người cho rằng những mục đích mà chúng ta đang đặt ra là viển vông thì tôi chỉ có thể chỉ ra rằng

ngày nay, những nền văn hóa trung thực và thẳng thắn cũng vẫn đang tồn tại. Và tất nhiên là tôi đã gặp những nền văn hóa như thế. Tất nhiên, việc tạo ra những chuẩn mực như vậy là rất khó khăn, nhưng nó cũng không có nghĩa là không thể. Ví dụ, việc thay đổi bắt đầu từ một cá nhân có quyền lực, sau đó lan sang một số người khác, tạo ra một chút lợi nhuận nhóm và sau đó lại tiếp tục mở rộng ra những người khác. Việc kết hợp các dữ liệu có hiệu lực từ các nguồn bên ngoài, tuyên truyền rộng rãi những thông tin đó vào trong tổ chức và việc sẵn long giao dịch thẳng thắn với các phản hồi sẽ là một con đường dài dẫn tới sự tự thỏa mãn. Nhưng ngược lại, một cảm giác kiên định về tính cấp bách sẽ giúp cac tổ chức thay đổi dễ dàng hơn và đối phó tốt hơn đối với một môi trường thay đổi thường xuyên và nhanh chóng.

Làm việc nhóm từ cấp trên

Trong một thế giới với nhịp chuyển động chậm, tất cả những gì các tổ chức cần là sự chịu trách nhiệm của những nhà điều hành giỏi. Làm việc nhóm đối

với các nhà lãnh đạo là không cần thiết. Trong khung cảnh của nhịp sống hiện đại, làm việc nhóm thật sự cần thiết để đối phó với những thay đổi định kỳ, nhưng trong phần lớn thời gian, mô hình cũ vẫn được sử dụng. Trong một thế giới với nhịp chuyển động nhanh, làm việc nhóm thật sự luôn mang lại lợi ích vô cùng to lớn.

Trong một môi trường mà sự thay đổi diễn ra liên miên, các cá nhân, thậm chí ngay cả những thiên tài, cũng không có đủ thời gian và khả năng để có thể hấp thu sự thay đổi nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh, khách hàng và công nghệ thông tin. Họ không có đủ thời gian để thông báo tất cả các quyết định quan trọng đến hàng trăm hoặc hàng nghìn người. Họ hầu như không có kỹ năng hoặc uy tín, sự thu hút để có thể một mình đạt được sự đồng ý thay đổi từ hàng trăm người.

Tôi có thể tưởng tượng đến viễn cảnh một ngày không xa khi việc kế nhiệm trong ban lãnh đạo của một tổ chức không còn là một bài tập chọn người

này để thay thế cho người kia nữa. Sự kế nhiệm sẽ là một quá trình chọn lựa các nhân tố nòng cốt của một nhóm. Với những thành tố cơ bản của một nhóm (sensible team in place on day one), vị CEO mới sẽ có được một vị thế tốt hơn để xây dựng nhóm hướng dẫn cần thiết để thực hiện thay đổi. Việc xây dựng nhóm, điều mà có thể mất nhiều tháng, nếu không phải là nhiều năm, có thể được thay thế bằng một quá trình ngắn hơn rất nhiều.

Tôi cũng có thể tưởng tượng đến một ngày những người quá đề cao cái tôi và những nguời nham hiểm, độc ác bị loại trừ ra khỏi danh sách những người được thăng tiến, không quan tâm đến việc họ thông minh, làm việc chăm chỉ hay thậm chí được đào tạo tốt như thế nào. Những con người như vậy sẽ giết chết sự hợp tác, chung sức của nhóm. Ngày hôm nay, có thể họ chỉ tạo ra một số rắc rối, nhưng trong thế giới với sự thay đổi nhanh chóng của tương lai, những điều họ làm có thể tạo ra những hậu quả hoàn toàn không thể chấp nhận được.

Cả hai ý tưởng này – thăng chức cho cả nhóm thay vì một cá nhân và loại bỏ những con người có cái tôi quá lớn và thâm độc, nham hiểm – sẽ được chấp nhận mà không cần phải tranh luận nhiều. Việc lựa chọn một nhóm để kế nhiệm là một tư tưởng cấp tiến, đặc biệt là ở nước Mỹ với truyền thống "cao bồi một mình một ngựa" của mình. Việc không thăng chức cho những người thông minh và tài năng là một điều thiếu cấp tiến, nhưng những con người có cái tôi cao và nham hiểm sẽ không bao giờ đi xuống nếu không có một cuộc chiến. Hãy xem đoạn đối thoại sau:

"Điều đó thật là lố bịch. Nick là một người xuất chúng và vô cùng năng nổ. Chúng ta có thể truyền đạt cho những người trẻ ở đây thông điệp gì nếu chúng ta không thăng chức cho anh ấy?"

"Chúng ta đang cố gắng truyền đạt cho những người trẻ quanh đây thông điệp rằng quan tâm đến bản thân họ hơn là quan tâm đến công ty là điều không thể chấp nhận được."

"Làm sao anh có thể nói anh ấy không quan tâm đến công ty? Tất nhiên anh ấy cũng hơi tự coi mình là trung tâm một chút, nhưng tất cả các thiên tài đều như thế."

"Nhưng làm sao lại có nhiều người không thích anh ta đến như vậy?"

"Tất cả chi là ghen tức. Tất cả các thiên tài đều phải chịu đựng điều đó..."

Tôi nghĩ rằng mình có thể khiến cuộc đối thoại về việc kế nhiệm kia trở nên đơn giản hơn với phương pháp này bởi vì chúng ta không còn đi tìm một cá nhân đơn lẻ, người có thể nhảy vọt lên một tòa nhà cao tầng. Tôi cũng cho rằng một số xu hướng (như đánh giá hiệu quả công việc 360o) có thể giúp loại bớt đi những cái tôi cá nhân quá lớn hoặc những người nham hiểm, thâm độc. Tất nhiên, những thay đổi này vẫn còn đang trong quá trình thảo luận, và nó sẽ không dễ dàng được đưa vào áp dụng.

Những người có thể tạo ra và truyền bá tầm nhìn

Trong thế kỷ XX, việc phát triển các chuyên gia kinh doanh trong lớp học và trong cả công việc sẽ chú trọng đến sự quản lý – điều đó có nghĩa là người ta sẽ được dạy cách lên kế hoạch, dự thảo ngân sách, tổ chức, sắp xếp nhân lực, điều khiển và giải quyết vấn đề. Chỉ đến thập kỷ trước, người ta mới bắt đầu tập trung phát triển các nhà lãnh đạo – những người có thể tạo ra và truyền bá tầm nhìn. Bởi vì các nhà quản lý giải quyết hầu hết các vấn đề liên quan đến tình trạng hiện tại, còn các nhà lãnh đạo giải quyết những vấn đề liên quan đến sự thay đổi, trong thế kỷ tới, chúng ta sẽ có kỹ năng hơn trong việc đào tạo ra các nhà lãnh đạo. Nếu thiếu các nhà lãnh đạo, tầm nhìn, sự truyền bá, sự trao quyền – những linh hồn của sự thay đổi – không thể diễn ra đủ nhanh và đủ tốt để đáp ứng nhu cầu và sự mong đợi của chúng ta.

Nhiều người cho rằng việc phát triển thật nhiều nhà lãnh đạo là điều viển vông, không có hy vọng. Họ nói con người sinh ra có người có tố chất lãnh đạo, có người không và hầu hết là không. Thậm chí ngay cả khi chúng ta chấp nhận cách nhìn bi quan này và nói

rằng chỉ có một người trong số 100 người có tiềm năng lãnh đạo, thì với dân số thế giới là 5.7 triệu người, chúng ta cũng vẫn có gần 60 triệu người có khả năng lãnh đạo. 60 triệu có nghĩa là rất nhiều người! Nếu chúng ta giúp phát triển những con người tiềm năng đó, chúng ta sẽ có rất nhiều nhà lãnh đạo để hướng dẫn và dẫn dắt các tổ chức trong một thế giới có tốc độ thay đổi nhanh chóng của thế kỷ XXI.

Việc phát triển tiềm năng lãnh đạo không thể được thực hiện trong một khóa dào tạo kéo dài một, hai tuần hay thậm chí là trong cả một chương trình học của bốn năm đại học. Tuy nhiên, chúng cũng giúp ích rất nhiều. Những kỹ năng phức tạp được chúng ta thu thập qua nhiều năm, đó chính là lý do vì sao chúng ta thường nói "học trọn đời". Vì chúng ta dành phần lớn thời gian thức của mình cho công việc, hầu hết sự phát triển của chúng ta đều diễn ra – hoặc không diễn ra – trong công việc. Sự thật đơn giản này kéo theo rất nhiều ngụ ý. Nếu thời gian làm việc khuyến khích và giúp chúng ta phát triển các kỹ năng

lãnh đạo, chúng ta sẽ nhận ra những tiềm năng mình có là gì. Ngược lại, nếu công việc chỉ giúp ích một chút hoặc không giúp gì cho việc phát triển những kỹ năng đó, chúng ta sẽ không bao giờ nhận ra và sử dụng những tiềm năng của mình.

Những tổ chức có sự kiểm soát cao thường phá hủy khả năng lãnh đạo bằng việc không cho phép họ "thăng hoa", tự thử nghiệm bản thân và phát triển. Trong một chế độ quan liêu hà khắc, những người trẻ tuổi sẽ thấy được rất ít những mẫu hình vai trò tốt, họ không được khuyến khích lãnh đạo, có thể bị trừng phạt nếu đi ra ngoài những giới hạn, thách thức, tình trạng hiện tại và thử những điều mới mẻ. Những tổ chức như thế này có xu hướng vừa loại bỏ những người có tiềm năng lãnh đạo vừa lựa chọn những cá nhân khác và dạy chỉ dạy họ về sự quản lý mang tính quan liêu.

Những tổ chức thành công trong thế kỷ XXI sẽ giống như một vườn ươm khả năng lãnh đạo. Trong một thế giới thường xuyên thay đổi, việc hoang phí tài

năng lãnh đạo sẽ phải trả giá rất cao. Ngược lại, việc phát triển khả năng lãnh đạo đó đòi hỏi phải có những cấu trúc tinh xảo và biết nâng đỡ tài năng cùng một nền văn hóa ít kiểm soát cũng như dám chấp nhận sự mạo hiểm. Hậu quả tiêu cực của việc đặt những người có tiềm năng vào một chiếc hộp nhỏ và kiểm soát họ từng ly từng tý sẽ tăng lên. Mọi người cần phải được động viên thử sức với sự lãnh đạo, bắt đầu với những bước nhỏ, vừa giúp tổ chức trở nên phù hợp với hoàn cành thay đổi, vừa giúp họ phát triển. Bằng cách này, thông qua hàng nghìn giờ thử sức, thất bại, sai lầm, được hướng dẫn và khuyến khích, động viên, họ sẽ đạt được tiềm năng của mình.

Cách đây mười năm, chúng ta còn một chặng đường dài phải đi để có thể tạo ra được những tổ chức như thế này. Tất cả những ai có cái nhìn thiển cận, bảo thủ về việc xây dựng những cấu trúc vườn ươm lãnh đạo của chúng ta sẽ phải nhìn nhận cẩn thận về những điều gì đã thật sự diễn ra. Nhưng chúng ta cũng vẫn còn một chặng đường dài phải đi.Nền văn hóa không thích sự mạo hiểm, xác định công việc hẹp

và những ông chủ quản lý chặt chẽ vẫn còn trong rất nhiều nơi – đặc biệt là các công ty lớn hoặc các tổ chức chính phủ.

Sự trao quyền rộng rãi

Linh hồn và tâm trí của tất cả các thành viên trong nhóm làm việc cần phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng trong thế giới kinh doanh. Nếu không có sự trao quyền hiệu quả, những thông tin đánh giá về chất lượng sẽ không được sử dụng đến trong tâm trí của các công nhân và năng lượng để thực hiện sự thay đổi sẽ nằm "ngủ đông".

Rất nhiều tổ chức như thế này cần phát triển cũng phải cần đến sự trao quyền cho nhân viên. Những yếu tố chủ đạo này bao gồm cả việc đề cao, thăng chức, bớt tính quan liêu và sẵn sàng thử nghiệm những điều mạo hiểm. Ngoài ra, việc thường xuyên trao quyền trong một thế giới thay đổi liên miên sẽ thật sự có hiệu quả nhất đối với một tổ chức, nơi các nhà quản lý cấp cao tập trung vào việc dẫn dắt và nơi

họ ủy nhiệm hầu hết các trách nhiệm quản lý cho các cấp thấp hơn.

Thậm chí ngày nay, những tổ chức có hiệu quả công việc tốt nhất mà tôi biết hoạt động trong những lĩnh vực có tính cạn tranh cao cũng có các nhà điều hành – những người dành phần lớn thời gian để dẫn dắt, chứ không phải quản lý, và nơi nhân viên được trao quyền quản lý chính nhóm làm việc của họ. Tôi không thể hình dung được làm thế nào xu hướng này lại không tiếp tục phát triển trong vài thập kỷ tới, mặc dù vẫn có sự phản đối từ cả một số những nhà quản lý và nhân viên, những người quá gắn bó với mô hình cũ.

Đối với những độc giả khó tưởng tượng được mức độ trao quyền này thật sự xuất hiện tại nơi làm việc, tôi khuyên các bạn nên nhìn vào những tổ chức ngày nay đang hoạt động trong những điều kiện thay đổi liên miên: những công ty công nghệ cao và những tổ chức dịch vụ chuyên nghiệp phát triển mạnh trong những môi trường cạnh tranh khốc liệt. Những gì

bạn thấy thường sẽ là sự đề cao, thăng chức, ít tính quan liêu, khuynh hướng chấp nhận sự mạo hiểm, đội ngũ nhân viên biết tự quản lý và những nhà điều hành cấp cao tập trung sự dẫn dắt vào những dự án khách hàng, phát triển công nghệ hoặc dịch vụ khách hàng. Mô hình này đã được thử nghiệm trên thực tế. Cùng với sự dẫn dắt đúng đắn từ ban lãnh đạo cấp cao, mô hình này sẽ thật sự có hiệu quả.

Trao quyền quản lý cho những đội có hiệu quả công việc ngắn hạn xuất sắc

Một số nhà kinh doanh theo thuyết vị lai viết như thể sự quản lý như chúng ta đã biết sẽ không xuất hiện trong thế kỷ XXI. Những ai có vài trò quan trọng đều sẽ là những người có tầm nhìn và truyền cảm hứng cho cả công ty. Tất cả những người nhàm chán luôn lo lắng về việc liệu các bản kiểm kê đánh giá có được đưa vào mục tiêu phấn đấu hay không sẽ không còn cần thiết nữa.

Nhưng điều này không phải là điều thực tế.

Thậm chí ngay trong cả một thế giới thay đổi không ngừng, một người nào đó vẫn sẽ phải làm cho hệ thống hiện tại đạt đến sự mong đợi của mọi người hoặc nếu không họ sẽ mất đi sự ủng hộ của những cử tri quan trọng. Đạt tới được một tương lai tốt hơn là điều vô cùng xuất sắc, nhưng nếu những thắng lợi ngắn hạn không chỉ cho bạn thấy rằng bạn đang đi đúng đường thì hầu như bạn sẽ không có cơ hội để thực hiện tầm nhìn của mình.

Những tổ chức mà chúng ta miêu tả ở đây luôn ủy nhiệm trách nhiệm cho những cấp bậc thấp hơn, đặc biệt là trong việc quản lý, có nghĩa là những nhân viên được ủy nhiệm xử lý rất tốt những nhiệm vụ đó. Ngược lại, điều đó cũng có nghĩa là họ phải có được sự đào tạo về quản lý hiệu quả và phải được giúp đỡ, ủng hộ bởi những hệ thống thích hợp. Ngày nay, ngay cả khi bạn tìm được những nhân viên được trao quyền quản lý, bạn cũng sẽ thấy rằng họ không có được sự đào tạo hiệu quả và những hỗ trợ khác. Thay vào đó, cả việc đào tạo lẫn các hệ thống khác

đều vẫn được thiết kế để phục vụ nhu cầu của một ban quản lý cấp trung không có tác dụng.

Thay đổi sự thật này thường là vấn đề liên quan đến những thách thức thái độ hơn là những vấn đề kỹ thuật hoặc kinh tế. " Không, việc đào tạo này chỉ để giành cho các nhà lãnh đạo", một người nói, có nghĩa là bạn phải có được một vị trí tối thiểu nhất định trong hệ thống cấp bậc của công ty để xứng đáng với sự đào tạo đó. "Chúng tôi không thể truyền đạt thông tin này đến tất cả những người này," một người nào đó sẽ nói để đáp lại lời đề nghị thay đổi hệ thống kiểm soát. Bạn có thể hỏi: "Tại sao lại không?" và họ sẽ trả lời:

1. "Bởi vì để đảm bảo an ninh." Câu hỏi thật sự là anh ninh của ai? Nếu những thông tin về hiệu quả công việc kém của một số phòng ban hoặc một số sản phẩm được biết đến rộng rãi, điều đó sẽ ảnh hưởng đến tổ chức hay không? Hay liệu điều đó sẽ gây rắc rối cho một số nhà điều hành và đặt áp lực phải làm một điều gì đó lên những người nhất định?

2. "Bởi vì họ sẽ không biết cần phải làm gì với những thông ti này." Họ sẽ biết nếu như họ được đào tạo.

3. "Bởi vì chi phí." Một logic kỳ lạ. Bằng việc ủy thác trách nhiệm quản lý, chúng ta sẽ có được một số người chỉ cần đến 20.000 đến 50.000 đô-la/ năm để hoàn thành những công việc mà những người trước đó phải mất 50.000 đến 200.000 đô-la mỗi năm. Tổng số tiền tiết kiệm được sẽ vượt xa bất cứ chi phí đào tạo hay hệ thống nào, trừ khi bạn tiếp tục duy trì những công việc quản lý cấp trung không cần thiết.

Một tổ chức thực hiện nhiều sự ủy quyền, nghĩa là một hệ thống dốc và phẳng, sẽ có được một vị thế tốt hơn để thực hiện sự thay đổi trên hơn là một tổ chức với một nhóm lớn từ quản lý cấp trung chống lại sự thay đổi. Sự thật này sẽ thúc đẩy nhiều sự ủy quyền hơn trong những thập kỷ tới.

Không có sự phụ thuộc không cần thiết

Tất cả các tổ chức đều có những sự liên kết nội bộ không cần thiết giữa các cá nhân và các nhóm. Chi

nhánh công ty Đức không thể chấp thuận bất cứ điều gì mà không kiểm tra với tập đoàn. Mỗi tuần, bộ phận quản lý tại trụ sở của tập đoàn gửi đi hàng trăm kg các bản báo cáo đến các chi nhánh, nơi mà hầu hết các giấy tờ đều bị lờ đi. Bởi vì một số vấn đề rắc rối xảy ra trong năm 1965, nên một thói quen đã được tạo ra, đó là các kỹ sư sẽ đưa ra những lời giới thiệu, hướng dẫn nhất định cho những người làm trong bộ phận marketing và sản xuất, các cuộc họp, gặp gỡ vẫn được duy trì cho đến ngàu nay mặc dù đã có sự xuất hiện của công nghệ thông tin, cho phép truyền đạt một thông tin đến nhiều nơi nhanh hơn và dễ dàng hơn. Trong một số tổ chức, sự phụ thuộc vô ích này gần như quá mạnh, khiến cho một công cuộc thay đổi lớn là điều hoàn toàn vô vọng. Mặc dù bề ngoài, những trường hợp này dường như rất ngớ ngẩn, nhưng trên thực tế chúng vẫn được chấp nhận, có thể là miễn cưỡng, và rất khó thay đổi.

Trong thế kỷ XXI, một môi trường kinh doanh không ổn định buộc các tổ chức phải điều phối các công ty con của mình thật nhanh và rẻ. Những sự phụ thuộc

kéo dài từ giai đoạn đầu, điều không mang lại thêm giá trị gì, có thể sẽ ít được chấp nhận hơn. Trong trường hợp này, các tổ chức trong thế kỷ XXI sẽ gọn nhẹ hơn những tổ chức điển hình mà chúng ta thấy hôm nay. Ít hệ thống “mạng nhện” trong cấu trúc, ít “bụi bẩn” trong các thủ tục, quy trình sẽ làm cho bộ mặt của tổ chức dường như nhanh gọn hơn, nhẹ nhàng hơn.

Ngoài ra, quá trình liên tục làm sạch tổ chức sẽ được thúc đẩy trong một môi trường thay đổi nhanh. Thay vì đợi sự phụ thuộc tăng lên đến những mức độ không thể chấp nhận được, các tổ chức làm việc hiệu quả trong thế kỷ XXI sẽ thường xuyên kiểm tra các mối liên kết và loại trừ những cái không còn liên quan.

Một lần nữa, đối với những ai không thể tưởng tượng được viễn cảnh này, tôi đảm bảo rằng ngày hôm nay nó cũng đã đang xảy ra dù là không thường xuyên. Một số tổ chức mà tôi biết vẫn đang được điều hành bởi những người sáng lập hoặc những

doanh nhân luôn bị ám ảnh bởi việc duy trì mức độ phụ thuộc ở một giới hạn tối thiểu nhất định được đặt ra bởi thị trường. Thực hiện việc này không phải là điều đơn giản. Các mối liên kết mang lại quyền lực cho một số người mà sau đó họ phải miễn cưỡng từ bỏ chúng. Sự liên kết trở thành một thói quen. Việc quyết định xem đâu là những sự liên kết có liên quan và đâu là những yếu tố lạ là điều rất khó khăn, đặc biệt là trong trường hợp thiếu một tầm nhìn rộng mở và chiến thuật hướng dẫn cho tổ chức. Tuy nhiên, ngày nay vẫn có một số người thành công xuất sắc cùng với sự tập trung chú ý lớn đến những vấn đề này.

Một nền văn hóa doanh nghiệp dễ hòa nhập

Tóm lại, tất cả những hoạt động mà tôi miêu tả ở đây sẽ giúp một tổ chức trở nên dễ hòa nhập với một môi trường thường xuyên thay đổi. Tạo ra những hoạt động này để chúng có thể gắn kết với nền văn hóa là một bài tập trong quá trình tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp dễ hòa nhập.

Trong thế kỷ XXI, những chuẩn mực nhóm và giá trị chia sẻ sẽ là những rào cản đối với sự thay đổi. Chính vì thế, chúng không cần phải tồn tại. Các nền văn hóa có thể khiến cho việc hòa nhập trở nên dễ dàng hơn nếu chúng đánh giá hiệu quả các cử tri của một tổ chức, nếu chúng thật sự ủng hộ những nhà quản lý và lãnh đạo có năng lực, nếu chúng khuyến khích làm việc nhóm từ ban lãnh đạo cấp cao và nếu chúng chỉ đòi hỏi sự quan liêu, thứ bậc và sự phụ thuộc ở mức độ tối thiểu.

Tạo ra những nền văn hóa như thế này là một bài tập trong công cuộc thay đổi: tăng tỷ lệ cấp bách, tạo ra nhóm hướng dẫn, v.v... Trong phần lớn các lĩnh vực ngày nay, áp lực phải thay đổi nền văn hóa không quá lớn, vì thế nó rất dễ bị trì hoãn. "Hãy để những thế hệ điều hành tiếp theo làm việc này." "Mọi thứ đâu đến nỗi quá tồi tệ, hãy nhìn vào thu nhập ròng của quý trước mà xem".

Hãy giữ lập trường quan điểm khi bạn cân nhắc điều này: có ít nhất một thành viên trong lĩnh vực của bạn không suy nghĩ theo hướng này.

Thực tế, những tổ chức dễ hòa nhập với những nền văn hóa dễ hòa nhập thật sự là những cỗ máy cạnh tranh đáng sợ. Chúng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời nhanh hơn và tốt hơn. Chúng hoạt động quay vòng xung quanh một chế độ quan liêu mạnh mẽ. Thậm chí ngay cả khi chúng có rất ít nguồn lực, bằng sáng chế và thị phần, nhưng chúng vẫn tham gia cạnh tranh và liên tục giành chiến thắng.

Những người bị bóp nghẹt trong những công cuộc tái cấu trúc cận hiệu quả, chương trình đánh giá năng lực và những người tương tự lo lắng rằng nếu sự thay đổi này diễn ra, các tổ chức dễ hòa nhập sẽ trở thành địa ngục trần gian. Nhưng thực tế không phải như vậy. Từ những gì tôi thấy, tôi cho rằng những tổ chức như vậy sẽ là một môi trường làm việc thật sự hoàn hảo hơn những chuẩn mực tổ chức của ngày hôm nay. Hãy nhớ rằng, thay đổi không diễn ra trong

các tổ chức như một hình thức thỏa mãn bản ngã của một người nào đó hay là một hành động "quỳ gối" trước những sự kiện của ngày hôm qua. Các thay đổi diễn ra để giúp tạo ra những sản phẩm tốt hơn và tốt hơn nữa để phục vụ nhu cầu của khách hàng với mức giá thấp hơn và thấp hơn nữa. Tồn tại và giành chiến thắng trong môi trường đó có thể là điều rất vui vẻ, bởi vì bạn sẽ cảm thấy như mình đã làm được một điều gì đó rất có ý nghĩa và giá trị. Nhịp thay đổi không đòi hỏi bạn phải quen với nó, đặc biệt khi bạn đã dành phần lớn thời gian làm việc của mình tại những tổ chức có truyền thống quan liêu xưa cũ. Nhưng sau một thời gian điều chỉnh, bạn sẽ cảm thấy thích sự năng động của môi trường này. Như thế có nghĩa là đã thay đổi. Nó không bao giờ nhàm chán. Giành chiến thắng luôn là điêu vui vẻ. Và đối với phần lớn mọi người trong chúng ta, tạo ra một sự đóngg góp thật sự nào đó mang lại cho chúng ta sự sảng khoái, thanh thản trong tâm hồn.

Bắt đầu từ đây và tới đó

Tôi đã tóm tắt cuộc thảo luận trong chương này ở hình 1 trong trang tiếp theo. Chỉ cần nhìn thoáng qua những thông tin đó chúng ta cũng có thể biết rằng mình đang nói về những sự thay đổi cơ sở. Những sự thay đổi lớn hơn sẽ không đến một cách nhanh chóng.

Bảng 11.1: So sánh các tổ chức trong thế kỷ XX và XXI

THẾ KỶ XX	THẾ KỶ XXI
CƠ CẤU	**CƠ CẤU**
✓ Quan liêu ✓ Nhiều cấp bậc ✓ Tổ chức hoạt động với mong muốn các nhà điều hành sẽ quản lý mọi việc ✓ Nổi bật với những chính sách và thủ tục tạo ra nhiều sự phụ thuộc nội bộ phức tạp	✓ Không quan liêu, ít quy tắc và nhân viên hơn ✓ Giới hạn cấp bậc ✓ Tổ chức hoạt động với mong muốn các nhà điều hành sẽ dẫn dắt và các nhân viên cấp thấp hơn sẽ quản lý ✓ Nổi bật những chính sách và thủ tục tạo ra những nhu cầu phụ thuộc nội bộ thấp nhất để phục vụ khách hàng
HỆ THỐNG	**HỆ THỐNG**
✓ Phụ thuộc ít hơn vào những hệ thống thông tin về hiệu quả công việc ✓ Chỉ thông báo dữ liệu hiệu quả công việc cho các nhà điều hành ✓ Chỉ cung cấp các chương trình đào đào tạo và các hệ thống hỗ trợ cho các nhân vật cấp cao	✓ Phụ thuộc vào nhiều hệ thống thông tin hiệu quả công việc, đặc biệt là cung cấp dữ liệu về khách hàng ✓ Thông báo dữ liệu hiệu quả công việc rộng rãi ✓ Cung cấp các chương trình đào đào tạo và các hệ thống hỗ trợ cho nhiều người
VĂN HÓA	**VĂN HÓA**
✓ Tập trung vào nội bộ ✓ Tập quyền ✓ Đưa ra quyết định chậm ✓ Mang tính cửa quyền ✓ Chống lại rủi ro	✓ Định hướng ra bên ngoài ✓ Trao quyền ✓ Đưa ra quyết định nhanh chóng ✓ Mang tính chất mở và thẳng thắn ✓ Chấp nhận rủi ro

Ý kiến tranh luận lớn nhất phản đối nhu cầu thay đổi đó là các tổ chức có thể thành công với những những thay đổi nhanh chóng. Tăng 2% ở chỗ này và giảm giá 5% ở chỗ kia, và thế là bạn có thể giành chiến thắng. Trong những hoạt động ngắn hạn và trong một số lĩnh vực nhất định, điều này có thể là sự thật. Nhưng hãy nhìn vào bảng trên. Bạn nghĩ rằng chúng

ta cần bao nhiêu thời gian để có thể chuyển dịch nhanh chóng từ mô hình thế kỷ XX sang XXI?

Và theo bạn hậu quả sẽ là gì nếu bạn không tiến đến đó đủ nhanh?

SỰ DẪN DẮT VÀ HỌC HỎI LÂU DÀI

Chìa khóa để tạo ra và duy trì loại hình tổ chức thành công của thế kỷ XXI được mô tả trong chương 11 là sự dẫn dắt – không chỉ ở những nhân vật cấp cao trong hệ thống cấp bậc, mà còn cả những người có cấp bậc bình thường trong toàn bộ doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là trong một vài thập kỷ tiếp theo, chúng ta sẽ được thấy cả những mô hình tổ chức mới nổi lên để đối mặt với những môi trường cạnh tranh và chuyển động nhanh lẫn một kiểu nhân viên mới, ít nhất là trong những tổ chức thành công.

Nhân viên trong thế kỷ XXI sẽ cần biết nhiều hơn cả về sự dẫn dắt lẫn quản lý so với những gì họ cần trong thế kỷ XX. Các nhà quản lý trong thế kỷ XXI cũng sẽ cần biết nhiều hơn về sự dẫn dắt. Với những

kỹ năng này, kiểu "tổ chức học hỏi" được thảo luận trong chương 11 có thể được xây dựng và duy trì. Thiếu những kỹ năng này, các doanh nghiệp năng động, dễ hòa nhập sẽ không thể được tạo ra.

Đối với những người ủng hộ quan điểm dẫn dắt truyền thống, những điều này không có ý nghĩa gì. Trong hầu hết các mô hình lịch sử phổ biến, sự lãnh đạo là trung tâm của những lựa chọn. Trong khuôn khổ công việc đó, quan niệm của đa số người giúp mang đến sự dẫn dắt cần thiết để điều khiển quá trình thay đổi tám bước là sự điên rồ bậc nhất. Thậm chí ngay cả khi bạn nghĩ rằng mình từ chối mô hình cũ, thì nếu bạn đã sống trên trái đất này trong suốt thế kỷ XX, quan niệm đó rất có thể được chon vùi ở đâu đó trong đầu bạn và sẽ ảnh hưởng đến các hoạt động của bạn theo cách mà bạn không nhận thấy được.

Vấn đề lớn nhất trong mô hình truyền thống liên quan đến giả thiết của nó về nguồn gốc của sự dẫn dắt. Khái niệm được đề cao nhất trong lịch sử cho

rằng khả năng dẫn dắt là món quà vô giá mà thánh thần ban tặng cho con người, là món quà mà chỉ có một số người nhất định được nhận. Mặc dù tôi đã từng tin điều này, nhưng tôi đã nhận thấy rằng quan niệm truyền thống này không phù hợp với những gì mà tôi quan sát được trong gần 30 năm nghiên cứu các tổ chức và những người điều hành những tổ chức đó. Đặc biệt, mô hình truyền thống xưa cũ này dường như lãng quên mất sức mạnh và tiềm năng của việc học tập lâu dài.

Mô hình mẫu của nhà điều hành thế kỷ XXI

Tôi gặp Manny lần đầu tiên vào năm 1986. Vào thời điểm đó, anh ấy là một nhà quản lý ở độ tuổi 40 nhanh nhẹn, thân thiện và nhiều hoài bão. Anh ấy dường như đã thành công trong sự nghiệp của mình, nhưng không có gì là khác thường ở anh cả. Không một người nào trong tổ chức của anh, ít nhất là những người mà tôi có thể kể tên, gọi anh ấy là "một nhà lãnh đạo". Anh cũng có một chút kỹ lưỡng, thận trọng và quyền hành, giống như rất nhiều người

trong chế độ quan liêu của thế kỷ XX. Tôi hy vọng rằng anh sẽ tiếp tục giữ vị trí lãnh đạo cấp cao trong một vài thập kỷ tới và đóng góp thật lớn cho doanh nghiệp của anh.

Lần thứ hai tôi gặp Manny là vào năm 1995. Trong cuộc trò chuyện ngắn, tôi có thể cảm nhận được sự sâu sắc và tinh tế mà trước đó không hề có. Khi nói chuyện với những nhân viên khác trong công ty của anh ấy, tôi thường được nghe đi nghe lại nhiều lần một sự đánh giá. "Chẳng phải việc Manny phát triển như thế nào là rất đáng ngạc nhiên hay sao", họ nói với tôi. Và tôi đáp: "Tất nhiên, điều đó rất đáng ngạc nhiên".

Ngày nay, Manny điều hành một doanh nghiệp tạo ra khoảng 600 triệu đô-la lợi nhuận sau thuế. Doanh nghiệp đó toàn cầu hóa nhanh chóng cùng với cả những cơ hội và mối nguy hiểm. Khi tôi viết cuốn sách này, anh ấy đang dẫn dắt nhóm của mình vượt qua một công cuộc thay đổi để tạo ra cho doanh nghiệp của mình một tương lai đầy hứa hẹn. Đó là tất

cả những điều về một người đàn ông trông không giống một nhà lãnh đạo, chứ đừng nói đến một nhà lãnh đạo cấp cao, ở độ tuổi 40.

Có rất nhiều người như Manny xung quanh chúng ta. Thay vì tiến thật nhanh và đạt tới cực điểm ở độ tuổi 35 hoặc 45, họ vẫn tiếp tục học với mức độ mà chúng ta thường nghĩ rằng chỉ có thể có ở trẻ em và những người trẻ tuổi. Sự khác thường này cho chúng ta thấy rằng không có điều gì gắn liền với DNA của con người ngăn cản chuyện học tập ở giai đoạn sau của cuộc đời. Tiểu sử của tư bản công nghiệp Nhật Bản Konosuke Matsusita mà tôi đang hoàn thành, một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc nhất của thế kỷ XX đã thể hiện mức độ cao nhất của xu hướng này. Bản mô tả giai đoạn đầu trong cuộc đời của Matsusita kể cho chúng ta về một người đàn ông trẻ ốm yếu nhưng lại hết sức chăm chỉ. Không một cụm từ nào trong những từ xuất sắc, năng nổ, có tầm nhìn hay có khả năng thuyết phục có thể được sử dụng để mô tả ông, mà chỉ có từ người dẫn dắt. Ông nhanh chóng trở thành một thương gia khi ở độ

tuổi 20, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở độ tuổi 30 và 40, và một nhà thay đổi tổ chức tập đoàn ở tuổi 50. Cuối cùng, ông đã giúp tổ chức của mình hồi phục và bứt phá mạnh mẽ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, áp dụng công nghệ, mở rộng ra toàn cầu, liên tục làm mới bản thân để thành công vượt qua cả mong đợi của mọi người. Sau này, ông tiếp tục thành công với vai trò một tác giả viết sách ở độ tuổi 60, một người làm từ thiện ở độ tuổi 70 và một nhà sư phạm ở độ tuổi 80.

Trong thế kỷ XX, tôi tin rằng chúng ta sẽ gặp được nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc hơn – những người tiếp tục phát triển kỹ năng của mình thông qua quá trình học tập suốt đời. Trong một thế giới tĩnh tại, chúng ta có thể học được những điều chúng ta cần ở độ tuổi 15, và rất ít người trong chúng ta được yêu cầu cống hiến khả năng lãnh đạo. Trong một thế giới liên tục thay đổi, chúng ta không thể học được tất cả những điều đó, thậm chí ngay cả khi chúng ta tiếp tục học đến khi chúng ta 90 tuổi, và sự phát triển kỹ năng

lãnh đạo trở thành điều liên quan đến rất nhiều người.

Khi tỷ lệ thay đổi tăng lên, khả năng và sự sẵn sàng phát triển chính là chìa khóa đối với sự thành công của mỗi cá nhân cũng như sự thành công của các tổ chức. Những người như Manny hay Matsusita đều không bắt đầu cuộc đua của mình với thật nhiều tiền hay với sự thông minh lỗi lạc, nhưng họ vẫn thành công bởi họ phát triển nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Họ học cách đối mặt và lợi dụng chính môi trường kinh doanh phức tạp và thường xuyên thay đổi. Họ phát triển thành những người có đủ năng lực trong việc thúc đẩy công cuộc thay đổi tổ chức. Họ học cách trở thành nhà lãnh đạo.

Giá trị của khả năng cạnh tranh

Vai trò của việc học tập suốt đời trong một môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng và các mối quan hệ của nó đối với sự lãnh đạo được chứng minh trong một công trình nghiên cứu 20 năm đối với một nhóm sinh viên trường Kinh doanh Harvard năm

1974. Trong quá trình nỗ lực nhằm giải thích lý do tại sao hầu hết những sinh viên đó vẫn rất thành công trong sự nghiệp mặc dù môi trường kinh doanh biến đổi lớn trong thời điểm họ tốt nghiệp, tôi đã tìm thấy hai yếu tố nổi bật: nỗ lực cạnh tranh và học tập lâu dài. Những yếu tố này dường như mang đến cho con người một giới hạn bằng cách tạo ra khả năng cạnh tranh mạnh mẽ không thường xuyên(xem hình 1). Nỗ lực cạnh tranh giúp tạo ra nỗ lực học tập lâu dài, điều sẽ giúp duy trì việc phát triển kỹ năng và sự hiểu biết, đặc biệt là kỹ năng lãnh đạo, điều cuối cùng sẽ tạo ra khả năng phi thường để đối mặt với nền kinh tế toàn cầu hóa nhiều khó khăn và biến đổi khôn lường. Tương tự Manny, những người luôn sẵn lòng học tập khi đến tuổi 50 sẽ trở thành những nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn và có năng lực hơn khi họ ở độ tuổi 40.

Marcel DePaul cũng là một điển hình trong nhóm những người này. Anh sinh trưởng trong một gia đình trung lưu và theo học ở một trường đại học tốt nhưng không phải là quá nổi bật tại Michigan. Anh

được theo học lên MBA không phải vì số điểm bài thi của mình mà bởi những thành tích ấn tượng của anh trong và ngoài trường trung học. Ở tuổi 35, anh ấy rất thành công trong sự nghiệp, nhưng không ai có thể dự đoán được những thành tích tuyệt vời của anh. Là thành viên cấp cao của một tổ chức sản xuất có trụ sở tại châu Âu, anh có danh tiếng tốt, nhưng không phải là lớn hay xuất sắc. Khi tôi phỏng vấn anh năm 1982, từ lãnh đạo không hề xuất hiện trong đầu tôi, nhưng 12 năm sau, câu chuyện đã thay đổi hoàn toàn.

Bảng 12.1: Mối quan hệ giữa việc học hỏi trọn đời, kỹ năng lãnh đạo và khả năng thành công trong tương lai



Năm 1994, Marcel trở thành chủ tịch của chính công ty mình, với hàng trăm nhân viên, và rất hùng mạnh. Anh đã tạo ra một sản phẩm và một thị trường đồng thời xây dựng được một tổ chức cung cấp cho vốn cả hai điều trên. Trong thế giới của mình, anh được coi là "người có tầm nhìn". Một người mà tôi nói chuyện cùng còn cho rằng anh ấy là "một nhà từ thiện". Tất cả những điều về người đàn ông này không hề gây ấn tượng đối với tôi vào thời điểm năm 1982.

Trong nỗ lực tìm kiếm lời giải cho sự thành công của Marcel, tôi nhận thấy rằng hầu hết chúng ta đều có xu hướng tìm kiếm những vận may, và trong trường hợp này chúng ta cũng tìm thấy một sự may mắn lớn. Anh ấy suy nghĩ về cả những thời điểm tốt và xấu, và học hỏi từ cả hai. Đối diện với những sai lầm của mình, anh ấy cực tiểu hóa tất cả những thái độ tự phụ, kiêu căng thường đi cùng với sự thành công. Với cách đánh giá khiêm nhường về bản thân, anh có cái nhìn thiện cảm, gần gũi và lắng nghe nhiều hơn hầu hết những người khác. Khi học, anh luôn cố gắng thử nghiệm những ý tưởng mới mẻ, dù rằng chúng

khiến cho anh mất đi sự thoải mái hay thậm chí phải trải qua cả những điều mạo hiểm đối với bản thân.

Lắng nghe với tấm lòng rộng mở, thử nghiệm những điều mới, đánh giá trung thực cả những thành công và thất bại – không một yếu tố nào trong những yếu tố trên đây đòi hỏi phải có một chỉ số IQ cao, một bằng MBA hay một nền tảng tốt. Nhưng ngày này, có một số người cũng cư xử theo cách này, thường là sau khi họ đã trải qua độ tuổi 35 và đặc biệt là khi họ đã thành công trong sự nghiệp của mình. Bằng cách sử dụng những kỹ thuật đơn giản này, Marcel, Matsusita, Manny và những người như họ tiếp tục phát triển trong khi những người khác đã yếu kém đi hoặc thậm chí là suy tàn. Kết quả là, họ trở nên thuần thục đối với những thay đổi, họ hiện thực hóa bất cứ tiềm năng lãnh đạo nào mà họ có, và họ giúp tổ chức của mình hòa nhập với nền kinh tế toàn cầu thay đổi nhanh chóng.

Sức mạnh của sự tăng trưởng phức

Nếu bạn tìm hiểu những người như Marcel, Manny hay Matsusita, bạn sẽ nhận thấy rằng bí mật của khả năng phát triển sự lãnh đạo và những kỹ năng khác có liên quan mật thiết đối với sức mạnh của sự tăng trưởng phức.

Hãy xem xét ví dụ đơn giản sau. Trong độ tuổi 30 và 50, Fran "tăng trưởng" với tỷ lệ 6% - điều này có nghĩa là mỗi năm cô ấy mở rộng các kỹ năng liên quan đến công việc và kiến thức lên 6%. Ở độ tuổi 30, chị gái sinh đôi của cô, Janice, có chỉ số thông minh, các kỹ năng và các thông tin tương tự cô, nhưng 20 năm sau, cô ấy chỉ tăng trưởng mỗi năm 1%. Có thể bởi vì Janice trở nên tự mãn và tự hài lòng với những thành công ban đầu của mình. Hay Fran có một chút kinh nghiệm, điều tạo ra một ngọn lửa thúc đẩy cô ấy. Câu hỏi đặt ra ở đây là, sự khác nhau mà sự chênh lệch trong học tập khác nhau này tạo ra như thế nào ở độ tuổi 50?

Thực tế về Fran và Janice cho thấy rõ ràng rằng ở độ tuổi 50, người đi trước bao giờ cũng làm được nhiều

hơn người đi sau. Nhưng chúng ta lại thường không đánh giá chính xác được việc Fran sẽ trở nên có khả năng nhiều như thế nào. Sự lộn xộn vây quanh tính hiệu quả của sự kết hợp phức. Chúng ta thường không nhận ra sự khác nhau sau 20 năm giữa một tài khoản ngân hàng lãi suất 7% với một tài khoản lãi suất 4%, chúng ta cũng thường đánh giá sai lầm sự hiệu quả của sự chênh lệch học vấn.

Đối với Fran và Janice, sự khác nhau giữa tỷ lệ 6% và 1% sau 20 năm là rất lớn. Nếu ở độ tuổi 30, cả hai người đều có 100 đơn vị khả năng liên quan đến nghề nghiệp, thì sau 20 năm, Janice sẽ có 122 đơn vị và Fran có 321 đơn vị. Giống nhau ở độ tuổi 30, nhưng họ trở nên thật sự khác biệt ở độ tuổi 50.

Nếu thế giới trong thế kỷ XXI ổn định, được quản lý, điều tiết và phát triển thịnh vượng, phần nào giống với hai thập niên 1950, 1960 ở nước Mỹ, thì tỷ lệ tăng trưởng chênh lệch.....(would be of only modest relevance). Trong thế giới đó, Fran sẽ có khả năng trở nên hoàn thiện hơn chị gái của mình, nhưng cả

hai vẫn đều rất tốt. Sự ổn định, sự quản lý, điều tiết và phát triển thịnh vượng sẽ giúp giảm bớt sự cạnh tranh cùng nhu cầu tăng trưởng, phát triển kỹ năng lãnh đạo và các công cuộc thay đổi. Nhưng đó không phải là những gì mà tương lai diễn ra.

Thói quen của những người học tập lâu dài

Vậy những người như Fran và Manny thực hiện việc học tập đó như thế nào? Tất nhiên là không phải với khoa học tên lửa. Thói quen mà họ phát triển tương đối đơn giản (như trong bản tóm tắt ở hình 2).

Những người học tập suốt đời là những người dám mạo hiểm. Hơn nhiều người khác, những người này tự đặt mình ra khỏi vùng thoải mái và thử nghiệm những ý tưởng mới. Trong khi chúng ta đã quen và chỉ đi trên con đường của mình thì họ vẫn đang tiếp tục thử nghiệm và tìm tòi.

Việc thử nghiệm những điều mạo hiểm chắc chắn sẽ tạo ra nhiều thành công hơn và cũng là nhiều thất bại hơn. Khác với hầu hết chúng ta, những người học

tập lâu dài đánh giá khiêm nhường và trung thực những kinh nghiệm của mình để “đào tạo” bản thân. Họ không trải những thất bại của mình ra sàn nhà và đánh giá nó từ vị thế của một kẻ phòng thủ - điều sẽ làm suy yếu khả năng đưa ra một kết luận chính xác của họ.

Những người học tập lâu dài thường thu hút được ý tưởng và quan điểm từ những người khác. Họ không cho rằng mình biết tất cả hay rằng hầu hết mọi người đều không đóng góp được gì lớn lao. Và ngược lại, họ cho rằng bằng những phương pháp hợp lý, họ có thể học được từ bất cứ người nào dưới bất cứ trường hợp nào.

Khác với những người bình thường, những người học tập suốt đời là những người luôn biết lắng nghe thấu đáo và luôn có một tấm lòng rộng mở. Họ không bao giờ cho rằng việc lắng nghe sẽ tạo ra nhiều những ý tưởng lớn hay những thông tin quan trọng. Mà hoàn toàn ngược lại, họ biết rằng việc lắng nghe sẽ giúp mang lại cho họ những phản hồi chính xác về

các hoạt động của họ. Và nếu thiếu những phản hồi chính xác, việc học tập sẽ trở thành điều không thể.

Những thói quen trí tuệ hỗ trợ việc học tập suốt đời

*Mạo hiểm: sẵn sàng đặt bản thân ra khỏi vùng an toàn

* Đánh giá bản thân khiêm nhường: đánh giá trung thực những thành công và cả thất bại của chính mình, đặc biệt là những sự kiện gần đây

* Hỏi xin ý kiến: Nhiệt tình thu thập thông tin và ý kiến từ những người khác

* Lắng nghe cẩn thận: Xu hướng lắng nghe người khác

* Cởi mở đón nhận những ý tưởng mới: Sẵn lòng nhìn nhận cuộc sống với một tâm hồn mở

H: Những thói quen này thật dễ. Vậy tại sao lại không có nhiều người trong chúng ta phát triển chúng?

T: Bởi vì trong ngắn hạn, chúng sẽ gây ra nhiều khó khăn và tổn hại.

Mạo hiểm đem lại nhiều thất bại cũng như thành công. Sự đánh giá trung thực, sự lắng nghe, hỏi xin ý kiến, lắng nghe cẩn thận và cởi mở đón nhận những ý tưởng mới mang lại những tin tức xấu và những phản hồi tiêu cực nhiều như những ý tưởng thú vị. Trong ngắn hạn, cuộc sống sẽ trở nên thoải mái hơn nếu không có những thất bại và phản hồi tiêu cực.

Những người học tập suốt đời vượt qua được xu hướng tự nhiên của con người là tránh xa hoặc bỏ qua những thói quen gây tổn hại trong ngắn hạn cho mình. Bằng việc vượt qua được những trải nghiệm khó khăn, họ xây dựng được cho mình những sự "miễn dịch" nhất định đối với những khó khăn, thử thách khắc nghiệt. Với lối suy nghĩ rõ ràng, rành mạch, họ nhận ra được tầm quan trọng của cả những thói quen này lẫn việc học tập suốt đời. Nhưng hầu hết mục đích và mong muốn của họ là tạo điều kiện đơn giản hóa việc phát triển sự khiêm nhường, sự cởi mở và sẵn lòng thử mạo hiểm và khả năng lắng nghe.

Những người học tập và lãnh đạo lâu dài mà tôi biết dường như đều có mục đích tham vọng cao và nhận biết được sứ mệnh của mình trong cuộc sống. Những mục đích và mong muốn đó thúc đẩy họ, giúp họ có cái nhìn khiêm nhường về những việc đã được hoàn thành của mình và giúp họ chịu đựng những tổn hại ngắn hạn liên quan mật thiết đến sự tăng trưởng. Đôi khi, sự nhận biết về sứ mệnh này được phát triển ngay trong những năm đầu đời, đôi khi muộn một chút, khi họ đã trưởng thành và đôi khi là sự kết hợp của cả hai. Trong bất kỳ trường hợp nào, những mong muốn của họ đều giúp họ tránh khỏi việc trượt dài vào thói quen an toàn, thoải mái được biểu hiện bởi việc hầu như không có cảm giác với việc thử mạo hiểm, một tâm hồn đóng kín, rất ít muốn tìm tòi, nghiên cứu và rất ít khả năng lắng nghe.

Giống như một tầm nhìn về thử thách có thể giúp một tổ chức hòa nhập được với điều kiện thay đổi, không điều gì có thể trợ giúp sự phát triển cá nhân hơn là sự tham vọng và những mục đich mang tính nhân văn.

Nghề nghiệp trong thế kỷ XXI

Môi trường kinh tế không ổn định, cùng nhu cầu về sự lãnh đạo và học tập suốt đời, đã tạo ra những công việc mà nhìn thoáng qua không hề giống với những công việc điển hình của thế kỷ XX.

Cách đây hàng trăm năm, khi còn trẻ, hầu hết những nhân viên thành công đều tìm kiếm những công ty có danh tiếng để làm việc, sau đó tiến dần lên trên nấc thang cấp bậc khi học hỏi về nghệ thuật quản lý. Hầu hết các công nhân đều tìm kiếm những công ty có công đoàn tốt, học hỏi một công việc nhất định và làm công việc đó trong nhiều năm. Trong thế kỷ XXI, cả hai hình thức công việc này đều không mang lại cho con người một cuộc sống tốt đẹp bởi cả hai đều không thúc đẩy việc học tập suốt đời hiệu quả, đặc biệt là không thúc đẩy kỹ năng lãnh đạo.

Những vấn đề đặt ra đối với công nhân dường như rõ ràng hơn. Những nguyên tắc của công đoàn thường không thúc đẩy sự phát triển của các cá nhân. Ví dụ, việc phân loại nghề nghiệp không được

tạo ra nhằm mục đích giảm sự học hành, nhưng sự học hành bị suy giảm chính là một trong những hậu quả của việc phân loại nghề nghiệp. Trong một môi trường ổn định, chúng ta có thể sống với những nguyên tắc này. Nhưng trong một thị trường toàn cầu hóa thường xuyên thay đổi, chúng ta không thể làm được điều đó.

Con đường trở thành nhân viên công sở cũng giúp con người học tập, nhưng chỉ trong một số khía cạnh hẹp nào đó. Một nhân viên cần có thêm nhiều kiến thức hơn nữa về kế toán (hoặc kỹ thuật và marketing), nhưng có rất ít người như vậy. Để có thể vượt xa được một mức độ nhất định nào đó, một nhân viên cần phải học thêm nhiều về việc quản lý, nhưng đừng quá nhiều về sự lãnh đạo.

Những công việc thành công trong thế kỷ XXI sẽ năng động hơn. Ngày nay chúng ta ít nhìn thấy sự thăng tiến theo chiều dọc trong một hệ thống cấp bậc nữa. Chúng ta cũng ít gặp những người làm cùng một công việc theo một cách trong suốt một thời gian dài.

Xu hướng không chắc chắn và hay thay đổi sẽ gây khó khăn cho con người trong giai đoạn đầu. Nhưng dần dần hầu hết chúng ta đều trở nên quen với chúng. Và lợi ích mà nó tạo ra có thể sẽ rất đáng ngạc nhiên.

Những người học để có thể "chế ngự" được những công việc có nhiều biến động thường cũng sẽ trở nên thuần thục với những thay đổi thông thường và cũng có khả năng đóng những vai trò hữu dụng hơn trong công cuộc thay đổi tổ chức. Họ có thể dễ dàng phát triển bất cứ tiềm năng lãnh đạo nào mà họ có. Với nhiều quyền lãnh đạo hơn, họ sẽ có được một vị thế tốt hơn để giúp nhân viên của mình thúc đẩy quá trình thay đổi để nâng cao tối đa những kết quả có ý nghĩa và tối thiểu hóa những ảnh hưởng đau đớn, những tổn thương do sự thay đổi gây ra.

Sự cần thiết

Vì nhiều lý do, một số người vẫn ôm khư khư những mô hình công việc và phát triển của thế kỷ XX. Đôi khi, sự tự thỏa mãn là một vấn đề. Họ đã thành công,

vậy tại sao họ phải thay đổi? Đôi khi, họ không có được tầm nhìn rõ ràng về thế kỷ XXI, vì thế họ không biết nên thay đổi như thế nào. Nhưng hơn thảy, nỗi sợ hãi chính là chìa khóa của vấn đề. Họ đã nhìn thấy nhiều công việc xung quanh họ biến mất. Họ đã nghe nhiều câu chuyện đáng sợ về những người bị thất nghiệp vì sự tinh giảm biên chế hoặc tái cấu trúc. Họ lo lắng về bảo hiểm sức khở và về chi phí học hành của con cái. Chính vì thế, họ không nghĩ đến chuyện phát triển. Họ không nghĩ đến việc làm mới chính mình. Họ không nghĩ đến việc phát triển những tiềm năng lãnh đạo mà họ có. Thay vào đó, họ ôm khư khư trong thế phòng thủ những gì họ đang có. Tóm lại, họ ôm lấy quá khứ chứ không phải tiến về tương lai.

Chiến thuật ôm khư khư lấy quá khứ sẽ trở nên vô cùng thiếu hiệu quả trong những thập niên tiếp theo. Sẽ tốt hơn cho chúng ta nếu chúng ta bắt đầu học tập ngay từ hôm nay để đối phó với những thay đổi, để phát triển những tiềm năng lãnh đạo mà chúng ta có, và để giúp tổ chức của chúng ta trong quá trình chuyển đổi. Mặc dù mạo hiểm, nhưng sẽ tốt hơn cho

chúng ta nếu chúng ta tiến vào tương lai. Và sẽ tốt hơn nếu chúng ta làm điều đó thật sớm.

Là một người theo dõi diễn tiến hoạt động của các tổ chức, tôi có thể nói với một số nhà lãnh đạo rằng những người nỗ lực để đi theo tương lai sẽ hạnh phúc hơn nhiều so với những người cứ ôm khư khư lấy quá khứ. Điều đó không có nghĩa rằng việc học để trở thành một thành viên của doanh nghiệp thế kỷ XXI là một điều dễ dàng. Nhưng những người nỗ lực để phát triển, để trở nên không phải lo lắng về những thay đổi, để phát triển những kỹ năng lãnh đạo – được điều khiển bởi cảm giác rằng họ đang làm những việc đúng đắn và cần thiết đối với chính họ, gia đình và tổ chức của họ. Chính cảm giác này thúc đẩy họ và truyền cảm hứng cho họ trong suốt những giai đoạn khó khăn.

Và những người đứng đầu các tổ chức ngày nay đang khuyến khích những người khác bước vào tương lai, giúp họ vượt qua những nỗi sợ tự nhiên và mở rộng khả năng lãnh đạo trong tổ chức của họ - những

người này mang đến cho toàn bộ cộng đồng loài người một hệ thống dịch vụ vô cùng quan trọng.

Chúng ta cần những con người này. Và chúng ta sẽ có được họ.

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản